Studi
Organizational Citizenship Behavior
Instansi Pemerintah

Ali Tafriji Biswan

Studi Organizational Citizenship Behavior Instansi Pemerintah

Ali Tafriji Biswan

Politeknik Keuangan Negara STAN

Tangerang Selatan, 2021

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahiim. Alhamdulillah puji syukur sepatutnya kita panjatkan ke hadirat Allah SWT, atas berkah tak ternilai kita dapat beraktivitas sehari-hari dengan baik. Sholawat dan salam kita haturkan untuk junjungan Nabiullah Muhammad SAW.

Sebagai bagian dari kiprah membangun, produk pemikiran-pemikiran baru hendaknya tidak bosan digulirkan sesuai situasi dan dinamika yang dihadapi. Terlebih di dunia akademik, satu pemikiran akan memicu pemikiran yang lain di masa mendatang atau bahkan pemikiran kini timbul dari respon ide masa sebelumnya. Dengan begitu, atmosfer akademik terwujud baik.

Dalam menjalani karya sehari-hari, bekerja yang baik sudah semestinya dilakukan. Nah, di sela-sela kesibukan dan interaksi personel, tidak jarang muncul perilaku tersembunyi yang dilakukan seseorang atau kumpulan orang. Meskipun sambil mengerjakan rencana kerja individunya, di sela-sela waktu ia masih juga membantu yang lain mengurai kendala-kendala. Ia bekerja lebih ekstra. Meski jumlahnya bervariasi, personel seperti ini selalu dijumpai di suatu organisasi: swasta, kementerian, lembaga, pemda, sekolah/perguruan tinggi, dan lainnya. Nah, perilaku personel seperti itu menarik dikaji karena menunjukkan sisi (kepedulian) sosialnya. Apa yang dalam literatur manajemen dikenal sebagai *Organizatonal Citizenship Behavior* (OCB). Hasil studi yang dilakukan tenaga pengajar D3 Akuntansi Sdr. Ali Tafriji Biswan ini lumayan untuk bahan bacaan. Studinya tidak hanya riil tetapi juga (diupayakan) memenuhi kaedah ilmiah. Pendek kata, ini produk pemikiran hasil penelitian di bidang manajemen, satu bidang yang diajarkan di PKN STAN.

Mewakili Program Studi D3 Akuntansi PKN STAN, saya ucapkan selamat kepada penulis yang mencurahkan waktunya untuk studi OCB ini. Semoga karyanya bermanfaat bagi siapa yang membacanya.

Tangerang Selatan, 24 November 2021

Ketua Prodi D3 Akuntansi

Hari Sugiyanto

DAFTAR ISI

Studi Organizational Citizenship Behavior Instansi Pemerintah

Oleh: Ali Tafriji Biswan

Di samping membicarakan kinerja, pada titik tertentu orang-orang akan menelisik dan bertanya, mengapa ada karyawan itu yang rela bekerja ekstra, bahkan begitu ikhlas membantu yang lain. Apa yang mendorong perilaku seperti itu yang dalam literatur dikenal sebagai perilaku prososial. Studi ini mengupas perilaku prososial atau *organizational citizenship behavior* (OCB) pada instansi pemerintah melalui faktor pemicunya yakni kecerdasan emosional, komitmen organisasi, dan motivasi kerja.

BAB I
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Unit organisasi pemerintahan sebagai lembaga akuntabilitas publik senantiasa berusaha memberikan layanan prima tidak hanya kepada masyarakat dan pemangku kepentingan lainnya (*stakeholders*), tetapi juga kepada pegawai yang mengabdi untuk negeri. Berhasil tidaknya suatu misi instansi pemerintah sangat tergantung pada faktor aparatur atau pegawai yang menjabat, karena aparatur pemerintah merupakan salah satu faktor produksi yang paling utama dalam suatu negara.

Capaian kinerja pelayanan yang baik tersebut tidak terlepas dari aspek perilaku. Pada dasarnya hasil akhir dan tujuan organisasi dicapai dengan perilaku karyawan yang baik dan terukur. Dengan demikian aspek perilaku menjadi penting. Tentang kinerja, Kotze menyusun buku berharga yang diberi judul singkat *Performance*. Dalam buku *Performance* tersebut, bahwa "*Performance: it's about behaviour*" yakni kinerja itu terkait erat dengan perilaku. Perilaku baik, kinerja baik. Dia juga menegaskan bahwa perilaku mendorong kinerja, dan hasil (*results*) itu didatangkan dari akibat perilaku.[1] Sedemikian penting perilaku sehingga itu mendorong mudahnya organisasi mencapai tujuannya.

---

[1] Robin Stuart-Kotze, *Performance* (Great Britain: Pearson Education Limited, 2006), h. 3 – 5.

Kotze mengidentifikasi perilaku kurang baik yang menyebabkan organisasi tidak mencapai tujuan sebagai perilaku penghalang kinerja (*performance-blocking behaviour*). Gejala yang dapat diidentifikasi dari perilaku penghalang kinerja ini di antaranya ketika karyawan tidak dapat mengendalikan diri, merasa terancam dan terintimidasi, ditempatkan pada tugas yang tidak sesuai tanpa dukungan dan bantuan, tidak dapat berdiskusi dengan atasan mereka, dan ketika mereka terisolasi dan memiliki risiko tinggi. Itu semua adalah 'perilaku' yang dipicu oleh manajemen kurang baik, sistem rendah, struktur dan hubungan interpersonal yang kurang baik.[2] Semakin penting mencari tahu faktor pendorong perilaku, tidak hanya satu, tetapi beberapa faktor agar memperoleh gambaran terbaik memperbaiki perilaku karyawan. Pertanyaan sederhananya adalah perilaku yang bagaimana yang mendorong organisasi lebih sukses lagi? Perilaku yang biasa-biasa saja atau perilaku yang ekstra biasa atau melebihi harapan?

Menjawab pertanyaan, "Apa yang mendorong kinerja organisasi lebih baik?" telah dijawab oleh Kotze bahwa "*the thing that drives performance is behaviour*" yang artinya perilaku karyawan mendorong kinerja. Lalu, faktor pendorong penting untuk kinerja itu salah satunya adalah motivasi. Dalam buku berjudul *Performance Management*, Harvard Business Essentials menguraikan bahwa motivasi menjadi "*the very heart of performance management –something that managers must attend to all time*"[3] (menjadi hati dari suksesnya kinerja organisasi yang manajer terus harus mewujudkannya). Karyawan tidak saja perlu memahami tujuan organisasi dan mengapa mereka menjadi penting, tetapi juga harus termotivasi dengan baik. Motivasi kerja yang tinggi menyebabkan pegawai memiliki perilaku yang bekerja atas dasar panggilan hati, tidak sekedar memenuhi kewajiban formal. Pegawai dengan motivasi internal (intrinsik) yang kuat bahkan memandang bekerja memiliki nilai ibadah sehingga apa yang dilakukannya memberikan manfaat bagi lainnya.

Di samping motivasi, faktor pendorong perilaku untuk suksesnya kinerja organisasi dapat ditinjau dari aspek kepribadian dan pengelolaan diri karyawan. Karakteristik yang berbeda pada setiap pegawai berpengaruh terhadap bagaimana kinerja mereka. Terdapat kelompok pegawai yang berkinerja buruk atau kurang bagus, kelompok yang berkinerja sekedar memenuhi kewajiban (sesuai tugas dan fungsi yang dituangkan dalam uraian jabatan), dan kelompok yang berkinerja sangat baik melampaui tugas sehari-hari. Kelompok yang terakhir ini ibarat penyejuk bagi organisasi karena mereka bekerja tidak didasarkan atas imbalan materi, mereka bekerja secara tulus ikhlas, mereka gemar membantu yang lain. Dalam buku *Management*, Robbins dan Coulter menyebutkan bahwa "*discretionary behavior that's not part an employee's formal*

---

2 *Ibid.*, h. 81.

3 Harvard Business Essentials, *Performance Management* (USA: Harvard Business School Publishing, 2006), h. 19.

job requirement" yakni perilaku kesukarelaan yang bukan bagian dari tuntutan formal pegawai sebagai perilaku prososial (*Organizational Citizenship Behavior,* atau disingkat OCB).[4] Penelitian OCB di Indonesia pun terus dilakukan karena dengan OCB yang semakin tinggi maka kontribusi pegawai pada pencapaian tujuan organisasi semakin tinggi pula.

Sebagai bagian dari unit Kementerian, pegawai Pusat Pelatihan X (disamarkan) menyepakati perilaku yang selaras dengan nilai-nilai Kementerian. Hal ini merupakan perwujudan dari komitmen organisasi yang diduga merupakan faktor penting dalam OCB. Komitmen organisasi yang diwujudkan dengan sikap taat nilai-nilai organisasi menjadi menarik mengingat begitu banyaknya nilai-nilai kebaikan yang dianut organisasi. Agar pegawai memperoleh panduan yang jelas mengenai bagaimana nilai-nilai itu ditaati, banyak organisasi membakukan nilai-nilainya ke dalam dokumen/publikasi resmi. Nilai-nilai Kementerian meliputi integritas, profesionalisme, sinergi, pelayanan, dan kesempurnaan. Peneliti menduga komitmen organisasi yang dicerminkan dalam wujud sikap taat nilai ini akan berpengaruh pada OCB di kalangan pegawai Pusat Pelatihan. Hal ini karena, meskipun nilai-nilai Kementerian tersebut digagas pada pertengahan 2011, integritas, profesionalisme, sinergi, pelayanan, dan kesempurnaan (i-prospek) bukanlah hal yang baru, dan itu merupakan sikap dasar seorang pegawai untuk bisa menyukseskan misi organisasi. Kemasan nilai-nilai bersama itu diserap yang lalu diinternalisasikan secara massal inilah yang diharapkan menjadi pedoman setiap pegawai untuk bekerja.

Organisasi pemerintahan memiliki standar operasional pekerjaan dan uraian jabatan bagi para pegawainya, untuk mewujudkan visi misinya. Agar pencapaian tujuan tersebut lebih optimal, organisasi membutuhkan karakter dan perilaku pegawai yang tidak saja bekerja berdasarkan uraian jabatan, tetapi dapat berperan melebihi tugasnya, seperti perilaku suka membantu, merelakan kepentingan orang lain, dan mendukung suasana organisasi yang baik dan menyenangkan. Spitzmuller, Dyne, dan Ilies dalam buku berjudul *Organizational Citizenship Behavior: A Review and Extension of its Nomological Network* menerangkan perilaku yang melebihi peran formal seperti itu merupakan wujud dari OCB yang menjadi kekuatan internal organisasi yang luar biasa untuk mencapai kemajuannya. Oleh karenanya, penting artinya bagi organisasi meningkatkan baik dari segi kualitas maupun kuantitas perilaku prososial (OCB) bagi para pegawainya. Cara meningkatkan itu adalah terlebih dulu mengidentifikasi faktor apa saja yang membentuk OCB. Disebutkan bahwa para peneliti "…*have identified a large number of related constructs.*"[5] Dengan

---

[4] Stephen P. Robbins dan Mary Coulter, *Management*, edisi ke-11 (USA: Pearson Education Limited, 2012), h. 373.

[5] Matthias Spitzmuller, Linn Van Dyne, dan Remus Ilies, "Organizational Citizenship Behavior: A Review and Extension of its Nomological Network", *The Sage Handbook of Organizational Behavior* (SAGE Publication, Ltd., 2008), h. 107.

memahami faktor-faktor OCB, organisasi akan menekankan pentingnya perilaku OCB para pegawainya agar kontribusi pada pencapaian tujuan lebih besar.

Mencermati pentingnya OCB tersebut, peneliti mencoba mengamati dan mengidentifikasi permasalahan OCB di tempat kerja. Dalam kuesioner penelitian penjajagan yang dibagikan kepada dua puluh pegawai (dipilih secara acak), terdapat 44,44% pegawai ragu sependapat dengan kerelaan pulang lebih lambat untuk menyelesaikan pekerjaan, 77,78% pegawai ragu sependapat untuk merelakan kesempatan (mengutamakan) hak cuti untuk pegawai lainnya yang lebih membutuhkan, 47,39% pegawai ragu sependapat untuk menerima tambahan pekerjaan dengan suka rela, 40% pegawai ragu sependapat membantu rekan bekerja dengan suka rela tanpa diminta, 47,37% pegawai ragu sependapat mematuhi peraturan meskipun bertentangan dengan pendapat pribadi.

Fenomena yang peneliti amati di tempat kerja di antaranya beberapa pegawai yang telah memiliki sikap dan disiplin tinggi, namun belum diketahui apakah sikap dan disiplin itu muncul dari kesadaran yang baik atau karena paksaan. Di samping itu, terlihat beberapa pegawai terlibat aktif dan berfokus pada pekerjaannya masing-masing sehingga berpotensi "*segmented*" dan lebih mementingkan kelompoknya. Didapati pula sebaliknya, para pegawai yang senantiasa ramah dan bersedia membantu yang lainnya yang membutuhkan atau mengalami kesulitan. Munculnya ketimpangan perilaku mementingkan tugas sendiri atau kelompoknya, penerimaan yang berbeda jika ada tugas tambahan, keberatan jika diharuskan bekerja di luar jam pada unit kerja tersebut dapat mengindikasikan masih adanya permasalahan OCB. Hal ini mendorong penelitian lebih jauh mengenai permasalahan OCB tersebut.

Peneliti juga terdorong untuk melakukan penelitian yang berfokus pada mengapa pegawai ini rajin, taat nilai, mau merelakan hak kepada orang lain, dan suka membantu, sedangkan beberapa lainnya kurang termotivasi dan mementingkan hanya tugas sendiri sehingga terkotak-kotak berakibat pekerjaan belum optimal.

B. Identifikasi Masalah

Setiap organisasi, termasuk organisasi pemerintah, menginginkan pegawainya memiliki OCB tinggi sehingga tujuan organisasi tercapai dengan baik. Dalam konteks Pusat Pelatihan, tujuannya tidak hanya menghasilkan sumber daya manusia yang berkeahlian dan berketerampilan, serta sikap yang baik, tetapi juga menghasilkan lulusan yang memiliki kepribadian utuh, berintegritas, dan memberikan kontribusi terbaik (pengabdian). Mengingat tujuan yang mulia tersebut, pengelola Pusat Pelatihan dituntut memiliki sikap dan perilaku yang baik, di antaranya yang penting adalah perilaku prososial atau perilaku kewargaan (OCB) sehingga dapat menyelesaikan tugas-tugas dengan baik, bahkan melebihi harapan.

Berdasarkan penelitian permulaan, didapati hal-hal berikut:

1. Fenomena permasalahan OCB ditunjukkan oleh adanya sikap kurang rela membantu pekerjaan teman, mementingkan pekerjaan sendiri (*segmented*) atau kurang mendahulukan kepentingan orang lain, kurang mementingkan kepentingan organisasi secara keseluruhan, dan melakukan pekerjaan sebatas uraian jabatan.
2. Didapati faktor-faktor pembentuk OCB itu adalah kepribadian (misalnya kesadaran membantu dan keramahan), suasana dan kondisi pekerjaan, kejelasan uraian tugas, motivasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi. Jika kepribadiannya baik, maka pegawai Pusat Pelatihan cenderung memiliki OCB tinggi.
3. Demikian juga halnya dengan suasana dan kondisi pekerjaan yang mendukung, motivasi tinggi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi tinggi, maka pegawai cenderung memiliki OCB tinggi. Dalam kenyataan, kepribadian baik, suasana dan kondisi pekerjaan mendukung, motivasi tinggi, kepuasan kerja, atau komitmen organisasi tinggi tidak selalu mendukung OCB tinggi.

Dari identifikasi masalah tersebut, penelitian memfokuskan pada faktor penentu lalu membuktikan pengaruhnya terhadap OCB dalam penelitian ini.

C. Pembatasan Masalah

Dari beberapa faktor OCB tersebut, penelitian dalam karya akhir ini dibatasi pada faktor kecerdasan emosional, komitmen organisasi, dan motivasi kerja. Kecerdasan emosional meliputi pengenalan dan pengendalian diri, komitmen organisasi meliputi sikap taat nilai, kesetiaan, dan bertanggung jawab, dan motivasi kerja meliputi keinginan berkarya secara lebih baik. Dugaan peneliti bahwa kecerdasan emosional mempengaruhi OCB karena kematangan sikap dan kepribadian pegawai menjadi penting dalam bekerja sehingga ia dapat berinteraksi dengan baik terhadap sesama pegawai dan menyelesaikan tugas-tugasnya melebihi apa yang diharapkan. Setiap individu belajar dari kesalahan dan kesuksesan masa lalu sehingga seterusnya bekerja menjadi lebih baik sehingga pegawai bekerja tidak sekedar memenuhi tugas dan fungsinya tetapi berbuat yang lebih dari itu (membantu teman yang tanpa pamrih, misalnya) dan ini tercermin dalam OCB. Perilaku prososial (OCB) membantu mengubah suasana organisasi yang terlihat formal menjadi lebih santai, penuh kerja sama. Suasana seperti itu dapat mendukung produktivitas pegawai sehingga akan tercapai efisiensi dan efektivitas kerja.

Pembatasan masalah dilakukan karena tidak mungkin mengidentifikasi lalu meneliti semua faktor penyebab OCB berikut pengaruh satu faktor ke yang lainnya dengan waktu yang tersedia. Oleh karenanya, diteliti faktor-faktor yang diduga memberikan pengaruh signifikan pada OCB tinggi yakni kecerdasan emosional, komitmen organisasi, dan motivasi. Hal ini disesuaikan dengan profil,

karakteristik, situasi, dan kondisi pekerjaan di lingkungan Pusat Pelatihan yang diteliti. Di samping itu, kontribusi faktor-faktor penting dari OCB yakni kecerdasan emosional, komitmen organisasi, dan motivasi kerja dipandang cukup untuk memberdayakan OCB pegawai agar terwujud tujuan organisasi.

Berdasarkan pembatasan masalah tersebut, dapat diungkapkan keterkaitannya yakni bahwa kurangnya kecerdasan emosional, komitmen organisasi, dan/atau motivasi kerja pegawai mengakibatkan rendahnya OCB sehingga pencapaian tujuan organisasi belum optimal.

Penelitian ini menggunakan unit analisis pegawai Pusat Pelatihan yang terdiri atas pegawai bidang perencanaan, penyelenggaraan, dan evaluasi dan *supporting* (peralatan, tata usaha dan keuangan, dan perpustakaan) yang merupakan roda penggerak kegiatan organisasi sehari-hari. Pengalaman dan latar belakang pendidikan pegawai pun beragam sehingga dapat mencerminkan faktor-faktor OCB yang diteliti.

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan inti penelitian yakni menguji pengaruh kecerdasan emosional, komitmen organisasi, dan motivasi kerja terhadap *organizational citizenship behavior* pada Pegawai Pusat Pelatihan, peneliti merumuskan masalah dalam bentuk pertanyaan penelitian terkait pengaruh variabel bebas (kecerdasan emosional, komitmen organisasi, dan motivasi kerja) terhadap variabel terikat (OCB) yakni:

1. Apakah kecerdasan emosional berpengaruh langsung terhadap OCB?
2. Apakah komitmen organisasi berpengaruh langsung terhadap OCB?
3. Apakah motivasi kerja berpengaruh langsung terhadap OCB?
4. Apakah kecerdasan emosional berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja?
5. Apakah kecerdasan emosional berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi?
6. Apakah komitmen organisasi berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja?

E. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini sebagai berikut:

1. menambah ilmu pengetahuan, wawasan, dan pengalaman sehingga dapat membandingkan antara teori/konseptual dan praktik perilaku organisasi di lapangan;
2. meneliti lebih jauh pengaruh kecerdasan emosional, komitmen organisasi, dan motivasi terhadap OCB, sehingga hasilnya dapat diusulkan kepada

manajemen bagaimana mengembangkan kapasitas pegawai agar kualitasnya meningkat terus sehingga mereka tidak hanya sekedar bekerja memenuhi tugas dan fungsinya, tetapi lebih dari itu memberikan manfaat kepada sekelilingnya melalui perilaku prososial;

3. menjadi tambahan perbendaharaan yang berguna sebagai bahan acuan bagi aktivitas akademik yang akan meneliti lebih lanjut terkait pokok bahasan yang relevan;
4. hasil penelitian dapat memberikan kontribusi bagi pemecahan masalah praktik di bidang pengembangan SDM suatu institusi/organisasi baik dalam skala kecil maupun besar.

BAB II
KAJIAN TEORETIK

A. Deskripsi Konseptual

1. Organizational Citizenship Behavior (OCB)

a. Urgensi OCB dalam Organisasi

Perkembangan manajemen dapat dikelompokkan ke dalam empat tahapan, yakni manajemen klasik (k.l. kurun 1770 s.d. 1920), aliran perilaku, manajemen kuantitatif, dan manajemen kontemporer (pandangan sistem). Pada tahapan manajemen klasik, orientasi manajemen adalah efisiensi, pembagian tugas, dan struktur organisasi. Kenyataan bahwa karyawan sebagai 'manusia' belum menjadi fokus utama. Barulah kemudian, memasuki babak aliran perilaku, Follet (1868-1933) mulai memasukkan unsur manusia dalam konteks pekerjaan (teori perilaku dan struktur organisasinya).[6] Mulai saat itu, dikembangkan model perilaku pengendalian organisasi yang terdiri atas tiga hal:

1) Pengendalian diri (dari orang tersebut)

2) Pengendalian kelompok (dari kelompok)

3) Pengendalian bersama (dari orang tersebut dan dari kelompok)

Hingga saat ini, model manajemen yang memfokuskan diri pada aspek perilaku masih menjadi fokus dan penekanan yang sangat berarti.

Bermula dengan pendekatan kuantitatif, Organ (1977) meninjau keterkaitan antara kepuasan kerja dan kinerja. Belum ada hasil yang memuaskan dari riset tersebut. Akhirnya Organ menekankan aspek kualitatif dalam redefinisi kinerja, seperti perilaku dengan dampak positif pada psikologis, sosial, dan konteks pekerjaan di suatu organisasi. Maka pada tahun 1983 Organ memulai risetnya tentang *citizenship behavior*. Riset mengenai OCB pun berkembang cukup pesat pada tahun 2000, dengan ditandai dua efek. Pertama, periset telah mengidentifikasi cukup banyak konstruk yang terkait, dan kedua, secara substantif terjadi peningkatan jumlah periset mengenai antiseden dan konsekuensi OCB dan konstruk terkait.[7]

Pentingnya OCB dapat ditinjau dari sisi tujuan *organizational behavior* yakni menjelaskan, memprediksi, dan mempengaruhi perilaku. Manajer memerlukan kemampuan untuk menjelaskan mengapa karyawan berperilaku seperti itu, sementara yang lain tidak, memprediksi bagaimana respon karyawan atas tindakan dan kebijakan yang diambil, dan mempengaruhi bagaimana

---

[6] Mamduh M. Hanafi, *Manajemen* (Yogyakarta: UPP STIM YKPN, 2011), h. 38.

[7] Matthias Spitzmuller, Linn Van Dyne, dan Remus Ilies, *loc. cit*.

karyawan berperilaku. Robbins dan Coulter mencatat ada enam hal penting yang manajer perlu dapat menjelaskan, memprediksi, dan mempengaruhi perilaku karyawannya ini yakni produktivitas, ketidakhadiran (*absenteeism*), perputaran karyawan, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), kepuasan kerja, dan kelakuan buruk di tempat kerja (*work-place behavior*). OCB penting karena dapat mendoron efektivitas fungsi organisasi, misalnya terwujud dalam perilaku membantu teman lain sehingga kerja tim menjadi lebih baik, secara sukarela memperluas bidang pekerjaannya, menghindari konflik yang tidak perlu, dan membuat pernyataan yang membangunkan semangat kerja temannya. Yang dilakukan oleh karyawan yang memiliki OCB ini adalah aktivitas yang melebihi bidang tugasnya secara formal. Riset mengindikasikan bahwa organisasi memiliki beberapa karyawan yang kinerjanya melampaui dibandingkan yang lain (*outperform*). Kurangnya OCB dirasakan pada saat para karyawan memiliki pekerjaan terlalu banyak (*overload*), stres, dan konflik pekerjaan.[8] Pada saat itulah dibutuhkan karyawan berperilaku prososial (OCB) yang dengan suka hati meringankan yang lain tanpa mengorbankan nilai pekerjaannya sendiri. Karyawan berjiwa sosial ini yang membantu merekatkan, menyejukkan, dan memudahkan terurainya stres dan konflik yang berkepanjangan dalam organisasi.

Kesuksesan organisasi membutuhkan karyawan yang bersedia dengan suka hati melakukan hal yang melebihi tugas-tugas formalnya, dan ini merupakan perilaku yang melebihi harapan manajemen. Apalagi dewasa ini, organisasi senantiasa meminta keterlibatan tim untuk melaksanakan program-programnya, menyadari bahwa pekerjaan tidak dapat diselesaikan dengan baik oleh hanya sedikit orang yang terlibat. Berkaitan dengan hal ini, Robbins menyatakan:

> *In today's dynamic workplace, where tasks are increasingly done in teams and where flexibility is critical, organizations need employees who'll engage in "good citizenship" behaviors such as making constructive statements about their work group and the organization, helping others on their team, volunteering for extra job activities, avoiding unnecessary conflicts, showing care for organizational property, respecting the spirit as well as the letter of rules and regulations, and gracefully tolerating the occasional work-related impositions and nuisances.*[9]

Menyimak dari uraian Robbins tersebut, perilaku OCB yang sering disebut sebagai *beyond expectation* diwujudkan melalui tindakan berikut ini:

1) Membuat pernyataan yang konstruktif tentang kelompok kerja dan organisasi mereka, misalnya, "bersama kita bisa", "organisasi kita sanggup

---

[8] Stephen P. Robbins dan Mary Coulter, *loc. cit.*

[9] *Ibid.*

melayani pelanggan secara lebih baik lagi", dan "organisasi membutuhkan kinerja terbaik kita".

2) Membantu karyawan/tim lainnya. Hal-hal yang tampaknya ringan sekalipun namun konsisten dilakukan dapat menunjukkan karakter OCB, misalnya membantu kesulitan temannya karena komputer bermasalah, membantu menyediakan sarana/dukungan kerja, membantu dengan membesarkan hati, dan lainnya.
3) Secara sukarela melakukan aktivitas kerja tambahan (*extra job*), misalnya bersedia pulang terlambat menyelesaikan pekerjaan (lembur).

b. Definisi dan Unsur-unsur OCB

Organ (1988) sebagaimana dikutip oleh Spitzmuller, Dyne, dan Ilies, mendefinisikan OCB sebagai perilaku individu yang sifatnya diskresi, tidak secara langsung dan tidak secara eksplisit dimasukkan dalam sistem imbalan formal, namun secara umum dapat meningkatkan efisensi dan efektivitas fungsi manajemen. Pada 1997 Organ memperbaharui definisi OCB yakni memberikan kontribusi pada pemeliharaan dan peningkatan konteks sosial dan psikologis yang mendukung kinerja pelaksanaan tugas. Pada 2006 Organ menekankan sifat diskresi OCB dengan mendefinisikannya sebagai berikut: "*discretionary contribution that go beyond the strict description and that do not lay claim to contractual recompense from the formal reward system*."[10]

OCB merupakan perilaku karyawan yang melebihi panggilan tugas (*call of duty*).[11] Kreitner dan Kinicki juga menyatakan bahwa OCB menunjukkan perilaku yang di atas dan melebihi apa yang diharapkan (*above and beyond what is expected*), misalnya bersedia pulang terlambat untuk menyelesaikan projek penting. Pendeknya, OCB ini menjadikan karyawan itu warga yang baik.[12]

Sementara itu, Robbins menyatakan bahwa *organizational citizenship* merupakan perilaku sukarela yang bukan dalam rangka pemenuhan syarat jabatan formal karyawan, namun demikian meningkatkan fungsi yang efektif bagi organisasi. Robbins juga menegaskan bahwa organisasi menginginkan dan memerlukan karyawan-karyawan yang mengerjakan sesuatu yang berguna yang tidak terdapat dalam deskripsi pekerjaan (*job descriptions*).[13] Dalam berbagai tulisan, istilah OCB, perilaku prososial, atau perilaku *extra-role*, sebenarnya merupakan istilah yang dapat saling menggantikan. OCB disebut sebagai *extra-role* yaitu sikap atau perilaku karyawan yang memiliki apa yang ditugaskan di luar *job description* dan memperoleh *reward* secara tidak langsung dari

---

[10] Matthias Spitzmuller, Linn Van Dyne, dan Remus Ilies, *loc. cit.*

[11] Robert Kreitner & Angelo Kinicki, *Organizational Behavior* (New York: McGraw-Hill Companies, Inc., 2004), h. 213.

[12] *Ibid.*, h. 413

[13] Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Organizational Behavior,* edisi ke-15 (USA: Pearson Education, Inc., 2013), h. 27.

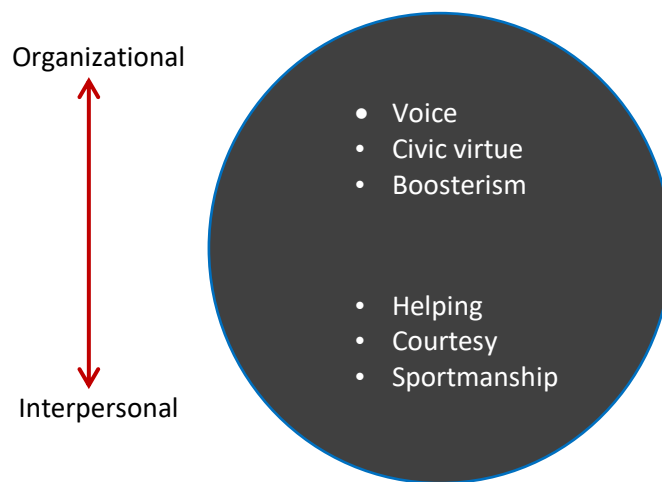
organisasi. Penilaian kinerja terhadap karyawan biasanya didasarkan pada *job description* yang telah disusun oleh organisasi tersebut, sedangkan *extra role* merupakan capaian karyawan yang melebihi prestasi kerja yang tercantum dalam *job description*.

Colquitt, Lepine, dan Wesson mendefinisikan *citizenship behavior* sebagai aktivitas karyawan yang sifatnya sukarela yang bisa jadi diberi imbalan atau tidak tetapi memberikan kontribusi ke organisasi dengan meningkatkan kualitas pekerjaan secara menyeluruh di tempat kerja. Contohnya adalah perilaku teman sekerja yang senantiasa mau membantu orang lain yang kesulitan. Siapa yang senantiasa bersedia menghadiri pertemuan tambahan (*optional meeting*) atau fungsi sosial lainnya untuk mendukung organisasinya? Siapa yang senantiasa menjaga sikap dan perilaku baik, meskipun pada masa-masa sulit? Mereka itulah yang disebut sebagai "*good citizen*" atau "*good soldiers*".[14]

Colquitt, Lepine, dan Wesson membagi *citizenship behavior* menjadi dua tipe yakni *interpersonal citizenship behavior* (ICB) dan OCB. ICB memberikan manfaat kepada orang lain dalam organisasi, seperti perilaku membantu, mendukung, dan ikut mengembangkan anggota organisasi melalui cara yang melampaui harapan pekerjaan. Contohnya adalah membantu teman yang. Terdapat tiga karakteristik penting terkait ICB ini yaitu *helping* (membantu) rekan lainnya pekerjaannya berlebih (*overload*) dan memberi dukungan secara personal, *courtesy* (kesantunan) yang senantiasa menjaga hal-hal terkait dengan permasalahan seseorang, dan sportmanship yakni menjaga sikap baik dengan rekan-rekan lainnya meskipun mereka berperilaku salah atau unit sedang mengalami masa-masa sulit. Di samping ICB, OCB memberikan dampak manfaat yang lebih luas pada organisasi dengan senantiasa mendukung dan membela organisasi, bekerja untuk meningkatkan kerja operasional, dan memiliki loyalitas. Karakteristik OCB dari kategori *organizational citizenship behavior* ada tiga yakni *voice* yang senantiasa menyuarakan dan menawarkan usulan konstruktif, *civic virtue* yang senantiasa berpartisipasi dalam pekerjaan dengan cara yang melebihi kebiasaan (*deeper-than-normal*), dan *boosterism* yang senantiasa menyokong dan menggerakkan kinerja organisasi. Tipe *citizenship behavior* dapat dilihat pada Gambar 2.1.[15]

---

[14] Jason A. Colquitt, Jeffery A. Lepine, dan Michael J. Wesson, *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace* (Singapore: McGraw-Hill Education (Asia), 2013), h. 39.

[15] *Ibid*., h. 40-41.

Gambar 2.1

Tipe *Citizenship Behavior*

Sumber: Jason A. Colquitt, Jeffery A. Lepine, dan Michael J. Wesson (2015).

Gibson menyebutkan OCB sebagai aktivitas yang di luar tugas utama (*out-of-role*). Yang perlu diperhatikan adalah bagaimana manajer dan karyawan mendefinisikan pekerjaan itu sendiri dan aktivitas di luar pekerjaan utama. Umumnya karyawan mendefinisikan pekerjaan secara luas dan dapat saja mencakup aktivitas tersebut yang oleh manajer disebut sebagai kegiatan tambahan (*extra*). Program kontribusi/partisipasi mendorong karyawan memiliki peran serta (tanggung jawab) dan memberikan peluang karyawan berkontribusi untuk suksesnya tujuan organisasi. OCB mendatang makin menjelaskan bagaimana dan kapan karyawan bekerja *extra mile* untuk organisasi.[16]

Greenberg dan Baron menyebut OCB sebagai *prosocial behavior*, mendefinisikan OCB sebagai: "*an informal form of behavior in which people go beyond what is formally expected of them to contribute to the well-being of their organization and those in it.*"[17] Dengan demikian, senada dengan definisi sebelumnya, OCB merupakan perilaku informal yang melebihi capaian pekerjaan

---

[16] James L. Gibson, *Organizations: Behavior, Structure, Processes*, edisi ke-12 (Philippines: McGraw-Hill Companies, Inc., 2006), h. 147.

[17] Jerald Greenberg dan Robert A. Baron, *Behavior in Organizations*, edisi ke-9 (New Jersey: Pearson Education, Inc., 2003), h. 408.

secara formal (*above and beyond the call of duty*). Beberapa contoh perilaku OCB sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 2.1.[18]

Tabel 2.1

Wujud OCB dan Contoh Perilaku

Wujud OCB	Contoh Perilaku
Mengutamakan kepentingan orang lain (*altruism*)	▪ Membantu rekannya dalam menyelesaikan projek ▪ Merelakan hari cuti kepada yang lain ▪ Mengerjakan secara suka rela
Berhati-hati dan mendengarkan kata hati (*conscientiousness*)	▪ Tidak pernah melalaikan hari kerja ▪ Tidak menghabiskan banyak waktu untuk hal-hal pribadi
Mengutamakan kebajikan (*civic virtue*)	▪ Menghadiri rapat dan (mengerjakan) fungsi tambahan secara suka rela ▪ Membaca lebih cermat untuk lebih memahami tugas
Mengutamakan aspek positif organisasi (*sportmanship*)	▪ Melakukan sesuatu tanpa banyak protes (sanggup menahan sesuatu tanpa mengeluh "*grin and bear it*") ▪ Tidak mencari kesalahan dalam organisasi
Menghormati orang lain (*courtesy*)	▪ Suka tersenyum kepada yang lain untuk menghindari permasalahan ▪ Tidak mengumbar kata pada saat gusar

Sumber: Jerald Greenberg dan Robert A. Baron (2003).

Turner dan Chinta memberikan kata kunci lain yang memudahkan batasan lima dimensi OCB yakni "*altruism*" (*assisting people*), "*courtesy*" (*bringing people up to date*), "*conscientiousness*" (*assisting company*), "*civic virtue*" (*taking part in company matters*), dan "*sportmanship*" (*avoiding counterproductive acts*).[19]

---

[18] *Ibid*., h. 409.

[19] James H. Turner dan Ravi Chinta, "The Evolutionary Logic of Organizational Citizenship Behavior", *Proceeding of Academy of Organizational Culture, Communication and Conflict* (San Antonio, 2013), h. 37.

Menyadari besar manfaat OCB bagi organisasi, Greenberg dan Baron memberikan beberapa tips meningkatkan OCB sebagai berikut:

1) Perbanyak membantu yang lain; karena makin banyak membantu pekerjaan orang lain, makin banyak juga yang membantu Anda, sehingga makin banyak bantu-membantu menunjukkan perilaku prososial yang berdampak positif bagi organisasi.
2) Menjadi contoh/teladan berbuat kebajikan; hal ini didasarkan bahwa ada kecenderungan anak buah meniru atasannya. Jika atasan memberi contoh yang baik, misalnya datang di awal waktu, tidak terlalu banyak menelepon keperluan pribadi di kantor, anak buah melihatnya sebagai hal yang positif.
3) Menciptakan situasi bahagia suka rela; karena karyawan akan lebih termotivasi jika pertemuan atau kegiatan itu menyenangkan (*enjoyable*). Oleh karenanya menciptakan situasi bahagia di tempat kerja mendorong mereka melakukan pekerjaannya secara suka rela.
4) Menunjukkan rasa hormat dan berbuat untuk orang lain; jika ada kesalahan, tidak serta merta komplain, tetapi sanggup menahan sesuatu tanpa mengeluh, dan tidak mudah mem-*blow up* permasalahan sehingga suasana kerja tenang.[20]

Terdapat beberapa riset yang mengungkap faktor-faktor penyebab OCB. Spitzmuller, Dyne, dan Ilies meringkas literatur (Organ, 1997; Organ dan Ryan, 1995; dan Podsakoff, 2000) bahwa peran watak (karena OCB itu perilaku atas dasar diskresi seseorang, maka lebih banyak dipengaruhi oleh kepribadian dan faktor sikap daripada oleh kemampuan, pengetahuan, dan pelatihan), sikap (*attitudes*), dan motivasi merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi OCB[21] (lihat Gambar 2.2).

Dewasa ini periset mulai fokus pada karakter (*trait*) untuk memprediksi perilaku prososial secara umum. Misalnya, sebagaimana dilakukan oleh Penner (2005) yang dikutip oleh Spitzmuller, Dyne, dan Ilies, telah diidentifikasi watak empati (*dispositional emphaty*) dan suka membantu (*helpfulness*), berdasarkan atas persepsi sendiri dan kemampuan untuk membantu, merupakan dua dimensi yang mendukung perilaku prososial.[22] Hal ini menjadi pintu masuk bagi faktor pengelolaan emosi yang mempengaruhi OCB. Turnipseed, mengutip dari Ang, Kok-Yee, dan Goh, juga menguatkan bahwa watak motivasional (*motivational traits*) pengembangan diri sendiri akan menjadi topik riset OCB mendatang. Dicontohkan, kelesuan (*apathy*) akan menjadi kendala bagi organisasi. Turnipseed mengusulkan "*To overcome the debilitative impact of anxiety of performance, for instance, self-management or stress-management*

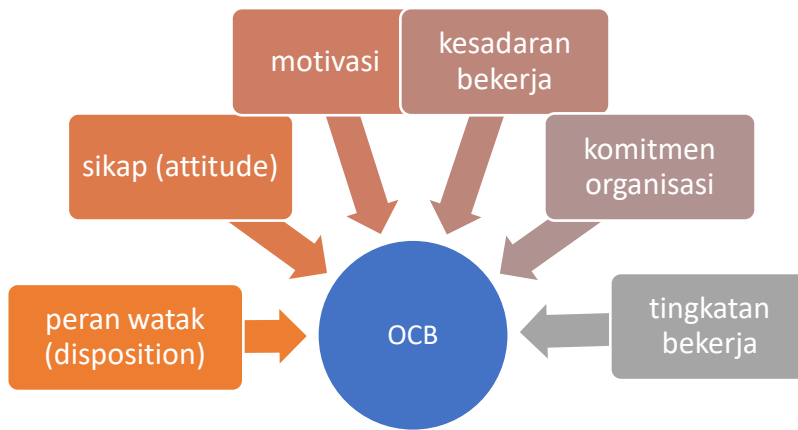
---

[20] Jerald Greenberg dan Robert A. Baron, *Behavior in Organizations*, edisi ke-9 (New Jersey: Pearson Education, Inc., 2003), h. 410.

[21] Matthias Spitzmuller, Linn Van Dyne, dan Remus Ilies, *op. cit.*, h. 110.

[22] *Ibid.*

program can be offered to employees" [23], sehingga program pengembangan diri dan manajemen stres dapat menumbuhkan motivasi karyawan.

Studi yang digagas oleh J.A. LePine, A Rez, dan D.E. Johnson dalam *The Nature and Dimentionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta-Analysis*, sebagaimana dikutip oleh Kreitner dan Kinicki, menyebutkan bahwa OCB memiliki korelasi positif dengan kesadaran bekerja, komitmen organisasi, dan tingkatan kinerja[24] (lihat Gambar 2.2).[25]

Gambar 2.2

Faktor yang Mempengaruhi OCB

Sumber: Diolah dari Matthias Spitzmuller, Linn Van Dyne, dan Remus Ilies (2008) dan Robert Kreitner & Angelo Kinicki (2004).

Berdasarkan uraian di atas, yang dimaksud dengan OCB adalah perilaku individu yang secara suka rela melakukan sesuatu di atas dan melebihi uraian pekerjaan secara formal, tetapi memberikan kontribusi pada efisiensi dan efektivitas organisasi, yang ditandai dengan *altruism* (membantu orang lain), *courtesy* (menghormati orang lain), *conscientiousness* (membantu organisasi), *civic virtue* (mengambil peran dalam menyelesaikan permasalahan perusahaan), dan *sportmanship* (menghindari perilaku kontraproduktif).

---

[23] David L. Turnipseed, *Handbook of Organizational Citizenship Behavior: A Review of Good Soldier Activity in Organizations* (New York: Nova Science Publisher, Inc., 2005), h. 282.

[24] Robert Kreitner & Angelo Kinicki, *loc. cit.*

[25] Matthias Spitzmuller, Linn Van Dyne, dan Remus Ilies, *op. cit.*, h. 110; Robert Kreitner & Angelo Kinicki, *op. cit.*, h. 213.

2. Kecerdasan Emosional

a. Urgensi Kecerdasan Emosional dalam Organisasi

Konsep kecerdasan emosional menjadi topik hangat dari riset-riset di bidang psikologi dalam beberapa tahun terakhir, terutama dikaitkan dengan bagaimana mempengaruhi kinerja pegawai. Tidak dapat dipungkiri, esensi bisnis terdiri atas manusianya, sehingga dampak efektivitas pemikiran manusianya juga berdampak pada bisnis yang mereka bekerja di dalamnya. Pada kenyataannya, banyak ahli percaya bahwa kecerdasan emosional seseorang lebih penting daripada kecerdasan intelektualnya, meskipun keduanya jika digabungkan, akan menghasilkan kualitas pekerjaan yang lebih baik.

Dalam konteks hubungan dan sosial, kecerdasan emosional menjadi penting. Oleh karenanya, dalam sistem pendidikan pun, kecerdasan intelektual belum mampu meramalkan dengan tepat siapa-siapa yang kelak berhasil. Goleman mengemukakan sebuah kisah riil di mana seorang anak cerdas yang ketika memperoleh nilai 80 dari gurunya, perilaku si anak malah menusuk sang guru dengan pisau dapur, karena nilai 80 tidak memungkinkan baginya memasuki fakultas Kedokteran di Harvard. Meskipun panel empat psikolog menyimpulkan bahwa si anak gila untuk sementara ketika peristiwa penusukan terjadi, pertanyaannya adalah bagaimana anak secerdas itu melakukan hal yang bodoh (tidak rasional)? Jawabannya sederhana, kecerdasan intelektual (akademis) belum cukup, atau kecerdasan akademis sedikit kaitannya dengan kecerdasan emosional. Dengan kata lain, taraf inteligensi bukan merupakan satu-satunya faktor yang menentukan keberhasilan seseorang, karena ada faktor lain yang mempengaruhi.

Kecerdasan intelektual (*Intelligence Quotien*t/IQ) dapat mengukur seberapa bagus seseorang mempelajari fakta dan angka. Jika seseorang dapat belajar cepat, matematika, analisis, dan logikanya bagus, ia memiliki kemampuan di atas rata-rata kecerdasan intelektual. Namun demikian, Richard K. Wagner menyimpulkan hasil riset bahwa IQ menyumbang 4 – 9% kesuksesan kerja, selebihnya ditentukan faktor lain.[26] Para ahli psikologis mengenali bahwa kecerdasan umum meramalkan kesuksesan dari beberapa aspek, seperti prestasi akademis dan status pekerjaan. Namun demikian, kecerdasan umum memberikan kontribusi antara 10% dan 20% kesuksesan, sebagaimana dikemukakan Mayer dan Salovey bahwa "*General intelligence is often said to account for 10% and 20% of such success, leaving about 80% and 90% of it to be explained by other factors*."[27] Menurut Goleman, kecerdasan intelektual hanya menyumbang 20% bagi kesuksesan, sedangkan 80% adalah

---

[26] Crystal Jonas, *Emotional Intelligence Secrets* (Crystal Jonas & bookboon.com, 2013), h. 12.

[27] John D. Mayer dan Peter Salovey, "What Is Emotional Intelligence?" 1997, in P. Salovey & D.J. Sluyter, *Emotional Development and Emotional Intelligence* (New York: Basic Books), h. 17.

sumbangan faktor kekuatan-kekuatan lain[28], di antaranya adalah kecerdasan emosional (kemampuan memotivasi diri sendiri, mengatasi frustasi, mengontrol desakan hati, mengatur suasana hati (*mood*), berempati serta kemampuan bekerja sama). Oleh karenanya, saat ini manajemen merasa perlu mengefektifkan peran kecerdasan emosional di tempat kerja.

b. Perkembangan Konsep Kecerdasan Emosional

Selama bertahun-tahun, para teoretikus mencoba menggali kecerdasan tidak semata IQ. E.L. Thorndike, ahli psikologi terkemuka yang mempopularkan IQ pada tahun 1920-an dan 1930-an, dalam bukunya *Harper's Magazine*, menyatakan bahwa salah satu aspek kecerdasan emosional yaitu kecerdasan sosial, kemampuan untuk memahami orang lain dan bertindak bijaksana dalam hubungan antarmanusia, merupakan satu aspek IQ seseorang.[29]

Jauh sebelum menjadi tren dalam psikologi, hal-hal terkait emosi telah didiskusikan oleh Lazarus sejak 1966, melalui bukunya "*Psychological Stress and Coping Process*". Barulah pada tahun 1991, bahasan mendalam mengenai emosi dipublikasikannya melalui buku "*Emotions and Adaptation*". Dari kedua buku tersebut, belum ditemukan mengenai istilah "kecerdasan emosional" (*emotional intelligence*). Lazarus menggunakan ilustrasi *negative emotions*, seperti marah (*anger*), ketakutan-kegelisahan (*fright-anxiety*), kebersalahan-malu (*guilt-shame*), kesedihan (*sadness*), iri-kecemburuan (*envy-jealous*ly), jijik/muak (*disgust*), dan *positive emotions*, seperti kebahagiaan (*happiness/joy*), kebanggaan (*pride*), kasih sayang (*love/affection*), kelegaan (*relief*).[30] Emosi positif inilah yang dapat mengarahkan pada pencapaian tujuan bersama antara individu (pegawai) dan organisasi. Menariknya, Lazarus juga mengemukakan bahwa emosi tidak terlepas dalam konteks sosial. Dikatakannya bahwa:

> *What is revealed about persons from their emotional lives is also revealed about social communities in which emotional patterns are widely shared. Emotions, therefore, are also of interest to sociologists and anthropologists, who are concerned with social systems and culture...*[31]

Dengan demikian, meskipun secara frasa belum disebutkan mengenai "*emotional intelligence*", pada dasarnya Lazarus menggagas dasar-dasar kecerdasan emosional yang tidak dapat dipisahkan dalam konteks menjaga hubungan dengan lingkungan sekitar, termasuk menjaga hubungan dengan pihak-pihak dalam organisasi.

---

28 Daniel Goleman, *Emotional Intelligence: Kecerdasan Emosional Mengapa EI Lebih Penting Daripada IQ* (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2001), h. 44.

29 *Ibid*., h. 56.

30 Richard S. Lazarus, *Emotions and Adaptation* (New York: Oxford University Press, 1991), h. 217, 264.

31 *Ibid*., h. 23.

Gagasan mengenai kecerdasan emosional dirintis pada tahun 1980 oleh Reuven Bar-On. Pada dasarnya disebutkan bahwa faktor penyebab personal, emosional, dan kemampuan sosial yang mendorong seseorang itu sukses. Salah satu teori yang cukup berpengaruh mengenai kecerdasan dikemukakan juga oleh Howard Gardner pada tahun 1983, dalam konteks yang lebih luas yakni perbedaan antara kemampuan intelektual dan kemampuan emosional (model *multiple of intelligence*). Dia merinci tujuh macam kecerdasan yang tidak hanya terdiri atas kemampuan verbal dan matematika, tetapi juga mencakup variasi personalitas: pemahaman diri sendiri dan adaptasi sosial.

Teori kecerdasan emosional secara lebih komprehensif dikembangkan oleh Peter Salovey dan John Mayer pada tahun 1990. Hal ini dikemukakan Mayer, Salovey, dan Caruso, "*Probably the most interesting development before 1990 was in a dissertation by Payne*."[32] Dalam abstrak disertasinya, Payne menuliskan bahwa "...penindasan emosi secara massal di seluruh dunia melemahkan pertumbuhan kita secara emosional." Meskipun demikian, untuk pemahaman yang lebih baik, riset mengenai kecerdasan emosional dimulai tahun 1990 yakni pengembangan pertama kali konsep sebagai suatu penelitian dan studi empiris. Tidak lama setelah riset tersebut, muncullah buku yang popular mengenai kecerdasan emosional pada tahun 1995. Buku ini menampilkan aspek yang cukup lengkap mengenai kecerdasan emosional, diperkaya dengan tinjauan mengenai pengembangan emosi dan otak, emosi dan perilaku sosial, dan desain program pengembangan berbasis sekolah yang dapat membantu anak mengembangkan keahlian secara emosional dan sosial. Buku tersebut juga menekankan bagaimana peranan kecerdasan emosional secara sosial ternyata lebih efektif daripada faktor-faktor pasti lainnya. Dengan demikian, kecerdasan emosional dianggap sebagai prediktor terbaik dalam kesuksesan hidup seseorang.

c. Definisi dan Unsur-unsur Kecerdasan Emosional

Terdapat beberapa pengertian mengenai kecerdasan emosional. Mayer dan Salovey menyebutkan bahwa terdapat definisi popular mengenai kecerdasan emosional yakni pengendalian diri (*self-control*), semangat dan kesungguhan hati, dan kemampuan memotivasi diri sendiri. Namun demikian, definisi ini terlalu menekankan pada aspek diri sendiri daripada emosi secara menyeluruh. Oleh karenanya, Mayer dan Salovey mendefinisikan kecerdasan emosional lebih komprehensif yakni sebagai: "*the ability to perceive emotions, to access and generate emotions so as to assiste thought, to understand emotions and emotional knowledge, and to reflectively regulate emotions so as to promote*

[32] John D. Mayer, Peter Salovey, & David Caruso, "Models of Emotional Intelligence", in R. Sternberg, *Handbook of Intelligence* (Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2000), h. 396.

emotional and intellectual growth.[33]

Definisi ini pada dasarnya menggabungkan pemikiran bahwa emosi dapat menjadikan pemikiran makin cerdas dan seseorang berfikir secara cerdas mengenai emosi. Dengan kata lain, definisi tersebut menghubungkan kecerdasan dan emosi. Pandangan ini didukung Martin, bahwa pada intinya kemampuan berpikir mempengaruhi emosi, demikian juga sebaliknya, emosi mempengaruhi kualitas berpikir. Seseorang dianggap cerdas secara emosional jika nalarnya sanggup mengarahkan ekspresi emosinya.[34]

Pada tulisan lain, Mayer, Salovey, dan Caruso mendefinisikan kecerdasan emosional sebagai: "*set of abilities that accounts for how people's emotional reports vary in their accuracy and how the more accurate understanding of emotion leads to better problem solving in an individual's emotional life*."[35] Mereka menambahkan bahwa secara formal kecerdasan emosional didefinisikan sebagai kemampuan merasakan (*ability to perceive*) dan mengekspresikan emosi, mencerna emosi dalam pemikiran, memahami dan mempertimbangkan emosi, dan mengatur emosi dalam diri sendiri dan yang lainnya. Definisi ini mengisyaratkan bahwa kecerdasan emosional merupakan kemampuan dalam mengelola perasaan yang dapat membantu seseorang dalam menyelesaikan permasalahan sendiri maupun sosial.

Goleman mendefinisikan kecerdasan emosional sebagai kemampuan mengenali perasaan sendiri dan orang lain, memotivasi sendiri dan mengelola emosi secara baik pada diri sendiri dan dalam hubungannya dengan orang lain. Adaptasi teoritis terhadap kecerdasan emosional ini, Goleman membagi lima kompetensi emosional dan sosial sebagai berikut:

1) kesadaran diri (*self-awareness*), yaitu kemampuan mengenali diri sendiri, dan menggunakannya untuk memandu pengambilan keputusan kita; melakukan penilaian yang realistis atas kemampuan diri sendiri dan menumbuhkan kepercayaan pada diri sendiri (*self-confidence*);
2) mengatur diri sendiri (*self-regulation*), yaitu kemampuan mengatasi emosi sehingga dapat memudahkan menjalankan tugas; bersungguh-sungguh dan berhati-hati dalam mengejar tujuan; mengatasi diri dari kesukaran emosional;
3) motivasi (*motivating*), yaitu kecenderungan mendalam untuk menggerakkan dan mengarahkan kita untuk mencapai tujuan, membantu mengambil inisiatif dan berupaya meningkatkan, dan gigih mengatasi kemunduran dan frustasi;

---

[33] John D. Mayer dan Peter Salovey*, op. cit.*, h. 5.

[34] Anthony Dio Martin. *Smart Emotion: Membangun Kecerdasan Emosi* (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2006), h. 12.

[35] John D. Mayer, Peter Salovey, & David Caruso, *loc. cit.*

4) empati (*emphaty*), yaitu merasakan apa yang dirasakan orang lain, mampu mengambil perspektif mereka, dan memperkuat hubungan dan penyesuaian dalam kondisi keberagaman manusia;

5) Keahlian sosial (*social skills*), yaitu emosi dalam hubungan baik dan secara akurat membaca situasi dan jaringan sosial; berinteraksi secara halus; menggunakan keahlian-keahlian ini untuk mengajak dan mengarahkan, bernegosiasi dan menyelesaikan perselisihan.[36]

Berdasarkan uraian Goleman tersebut, diambil simpulan bahwa Goleman mengelompokkan kecerdasan emosional menjadi kompetensi personal yang terdiri atas *self-awareness*, *self-regulation*, dan *motivation*; dan kompetensi sosial yang terdiri atas *emphaty* dan *social skills*. Rumusan dasar Goleman ini memudahkan pemetaan akan kecerdasan emosional dalam penelitian-penelitian selanjutnya.

Agak sedikit berbeda, Jonas mendefinisikan kecerdasan emosional mencakup empat hal yakni *self-awareness*, *self-management*, *social awareness*, dan *relationship management*. Namun demikian, prinsip kecerdasan emosional, disebut Jonas sebagai EQ, mengukur kemampuan seseorang dalam memahami tidak hanya emosi diri sendiri tetapi juga emosi orang lain.[37] Oleh karena itu, hal ini ditunjukkan pada bagaimana seseorang mengelola konflik, menjalin hubungan dengan yang lain, memotivasi diri sendiri dan yang lainnya.

Definisi lain kecerdasan emosional disebutkan McPheat dalam buku *Emotional Intelligence* bahwa kecerdasan emosional merupakan kombinasi antara kompetensi yang menjadikan seseorang menyadari, memahami, dan mengendalikan diri atas emosinya, mengenali dan memahami emosi orang/pihak lain, dan menggunakan pengetahuan tersebut untuk menggapai kesuksesan bagi dirinya dan kesuksesan bagi yang lain. Pada bagian lain, McPheat menulis kemungkinan definisi kecerdasan emosional yang lain sebagai pembawaan yang potensial (*the innate potential*) untuk merasakan, menggunakan, mengkomunikasikan, mengingat, mendeskripsikan, mengidentifikasi, mempelajari, mengelola, memahami, dan menjelaskan emosi. Definisi ini mengarahkan pada aspek emosi diri. Terakhir, McPheat juga mendefinisikan kecerdasan emosional lain sebagai "*knowing what feels good, what feels bad, and how to get from bad to good*" [38] (pengetahuan apa yang dirasakan baik, apa yang dirasakan buruk, dan bagaimana mengubah dari buruk menjadi baik. Definisi ini mempertegas fungsi kecerdasan emosional yang mengarahkan seseorang pada kesuksesan sehingga dapat menyelesaikan

---

[36] Daniel Goleman, *Working with Emotional Intelligence* (Great Britain: Bloomsbury Publishing Plc, 1998), h. 317-318.

[37] Crystal Jonas, *op. cit.,* h. 11.

[38] Sean McPheat, *Emotional Intelligence* (UK: MTD Training & Ventus Publishing ApS, 2010), h. 9, 22-23.

persoalan yang dihadapinya.

Dalam pernyataan yang singkat dan padat, Nadler mendefinisikan kecerdasan emosional sebagai: "*understanding yourself, managing yourself, understanding others, and managing others.*"[39] Dengan demikian, orang yang memiliki kecerdasan emosional tinggi adalah mereka yang sukses dalam pekerjaannya –membangun karir bertumbuh subur dan menjaga hubungan erat sebagaimana keseimbangan yang dicapainya antara pekerjaan dan kehidupan rumahnya. Nadler memetakan definisi itu sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 2.2.[40]

Tabel 2.2

Pemetaan Definisi Kecerdasan Emosional

Item	Self-	Others
Awareness	Self-awareness	Other awareness
Management	Self-management	Relationship management

Sumber: Reldan S. Nadler (2011).

Gagasan Nadler ini pada dasarnya mengukuhkan pendapat Goleman bahwa kecerdasan emosional memiliki dua wilayah mendasar yakni kemampuan mengelola emosi diri sendiri dan situasi sosial.

Masih dalam bahasa yang singkat dan padat, Ary Ginanjar Agustian mendefinisikan kecerdasan emosional, dalam hal ini EQ, sebagai: "*the ability to sense your feelings and your surraoundings.*"[41] Dia mengutip McClelland (1973) bahwa pengujian kompetensi meliputi empati, disiplin diri (*self-discipline*), dan inisiatif yang membedakan kesuksesan paling besar dari mereka yang merasa cukup baik mempertahankan pekerjaannya. Dengan demikian, memahami kompetensi personal dan kompetensi sosial dibutuhkan dalam rangka membentuk kecerdasan emosional yang mengarahkan pada kesuksesan.

---

39 Reldan S. Nadler, *Leading with Emotional Intelligence* (USA: McGraw-Hill Companies, Inc., 2011), h. 9.

40 *Ibid.*

41 Ary Ginanjar Agustian, *Emotional Spiritual Quotient* (Jakarta: Arga Publishing, 2005), h. 11.

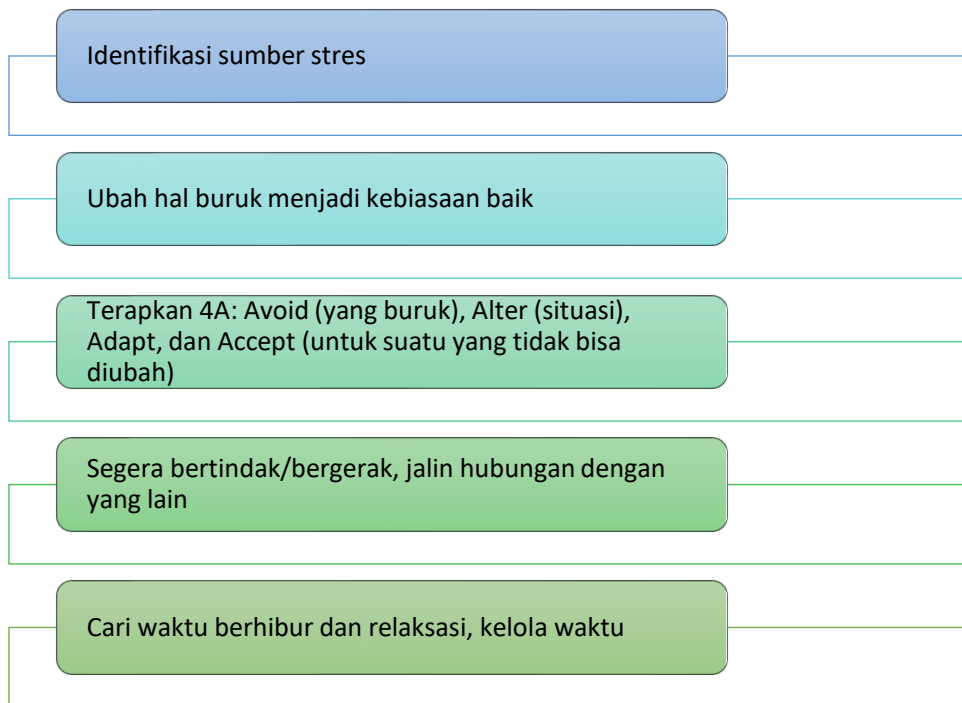
Meyer mengingatkan pentingnya kecerdasan emosional, bahwa kecerdasan emosional menghasilkan *goodwill* dan hubungan yang harmonis dengan yang lainnya. Dia memberikan ajakan bahwa Anda berjalan dengan sepaket penuh pelangi/bianglala jika Anda bekerja dengan kecerdasan emosional. Berangkat dari hal tersebut, Meyer mendefinisikan kecerdasan emosional sebagai kemampuan istimewa untuk membaca perasaan yang paling dalam (*innermost feelings*) yang darinya kita menjalin hubungan, sehingga kita dapat mengelola hubungan secara efektif dan strategis.[42] Memulai bekerja dengan kecerdasan emosional ini dapat ditunjukkan dengan mempelajari untuk menyukai orang lain, menjadikan orang lain nomor satu, bersikap membantu dan menghargai, memberikan dukungan moral, menjadi bijak, dan menilai tinggi pertemanan. Meyer memberikan panduan teknis bagaimana kecerdasan emosional itu dijalankan dalam pekerjaan sehari-hari. Hal ini penting karena emosi (dalam bahasa latin "*emovere*" artinya bergerak) merupakan motivator perilaku sehari-hari, bisa perilaku meningkatkan (pekerjaan) atau sebaliknya mengganggu perilaku intensional manusia.[43]

Dengan memahami aspek kecerdasan emosional pada tiap pegawai, pada tahap awal kita dapat mengukur kecerdasan emosionalnya, lalu kita mampu mengatasi ketegangan (stres) maupun kelemahan (*weaknesses*) pada dirinya. Robinson, Smith, dan Segal mencatat beberapa praktik tahapan untuk mengatasi stres dan kelemahan sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 2.3.[44]

---

[42] Henry R. Meyer, *Managing with Emotional Intelligence: It Takes Two to Tango* (Selangor: Golden Books Centre Sdn. Bhd., 2004), h. 2, 13.

[43] Cepi Triatna dan Risma Kharisma, *EQ Power: Panduan Meningkatkan Kecerdasan Emosional* (Bandung: Citra Praya, 2008), h. 3.

[44] Lawrence Robinson, Melinda Smith, dan Robert Segal, "Stress Management: Using Self-Help Techniques for Dealing with Stress", *https://www.helpguide.org/articles/stress/stress-management.htm?pdf=true, April 2017*. h. 1 – 11.

Gambar 2.3

Tahapan Mengatasi Stres dan Kelemahan Setelah Memahami dan Mengukur Kecerdasan Emosional Seseorang

Sumber: Diolah dari Lawrence Robinson, Melinda Smith, M.A., dan Robert Segal (2017).

Setelah memahami definisi dan kegunaan kecerdasan emosional, timbul pertanyaan bagaimana mengukurnya? Hall menyatakan bahwa terdapat beberapa tes (uji) kecerdasan emosional, tiga di antaranya adalah *Bar-On Quotient Inventory*, *Emotional Intelligence Scale*, dan MSCEIT. Dibandingkan yang lain, MSCEIT memiliki *overlap* paling sedikit dengan konstruk psikologis lainnya dan analitis kecerdasan, sehingga menunjukkan konstruk yang terpisah secara signifikan dan unik sesuai dengan ilmu psikologi saat ini. Sebagai tambahan, konstruk psikologi mencakup kepribadian, seperti lima hal yang terkenal, keterbukaan (*openness*), kesadaran (*conscientiousness*), *extraversion*, persetujuan (*agreeableness*), dan *neuroticism*).[45] Hall mengutip dari Salovey bahwa terdapat empat cabang kecerdasan emosional yakni kemampuan

[45] Nicholas Hall, *Emotional Intelligence: A Premier*, http://positivepsychologynews.com (diakses 23 Mei 2014).

merasakan (*perceiving emotion)*, menggunakan emosi untuk memfasilitasi pemikiran (*using emotions to facilitate thought)*, memahami emosi (*understanding emotions)*, dan mengelola emosi (*managing emotions)*.[46] Sementara itu, sebagaimana uraian sebelumnya, Goleman merinci ada lima unsur kecerdasan emosional yakni *self-awareness*, *self-regulation*, *motivation, emphaty,* dan *social skills.* Menariknya, Hall mengkolaborasikan unsur-unsur tersebut, dan menyusun alat tes (uji) kecerdasan emosional secara praktis, yang disebutnya sebagai *Emotional Intelligence Self-Evaluation*. Gagasan yang dipakai Hall mengadaptasi dari Goleman dengan lima unsur tes kecerdasan emosional yakni kesadaran emosional, mengendalikan/mengelola emosi seseorang, memotivasi diri, *empathy*, dan mengajarkan/melatih emosi pada yang lain.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa kecerdasan emosional merupakan kemampuan dalam mengelola emosi diri sendiri dan emosi orang lain, yang ditandai dengan mengenali emosi diri, mengendalikan emosi, memberikan dorongan diri sendiri, memberikan perhatian kepada orang lain, dan menularkan emosi yang baik kepada orang lain (membina hubungan) untuk mencapai kesuksesan yang diinginkan (lihat Gambar 2.4).

Gambar 2.4

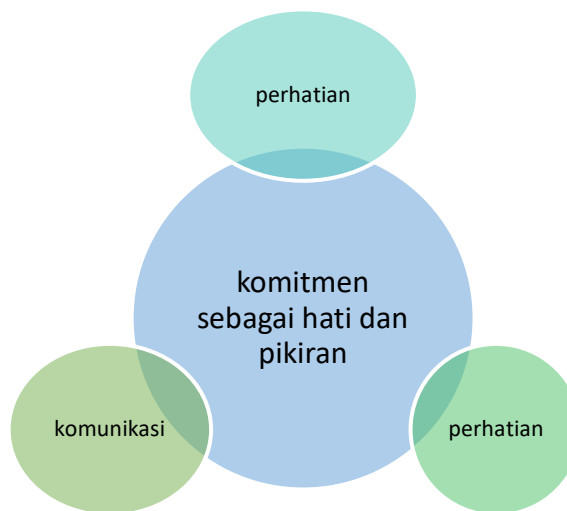
Indikator Kecerdasan Emosional

Sumber: Diolah dari Jonas (2013), Goleman (2001), Mayer, Salovey, dan Caruso (2000), McPheat (2010), Nadler (2011), Agustian (2005), Meyer (2004), dan Hall (2014).

[46] Nicholas Hall, *Where Positive Psychology and Emotional Intelligence Overlap*, http://positivepsychologynews.com (diakses 23 Mei 2014).

3. Komitmen Organisasi

a. Urgensi Komitmen Organisasi

Salah satu yang menjadi tuntutan organisasi terhadap anggotanya adalah komitmen mereka terhadap organisasi di tempat bekerja. Komitmen organisasi merupakan bagian dari sikap pegawai yang dibutuhkan untuk menunjang keberhasilan organisasi. Armstrong menulis bahwa pendekatan SDM menekankan pada komitmen sebagai hati dan pikiran (*hearts and minds*) pegawai melalui keterlibatan, komunikasi, perhatian, dan cara lainnya untuk meningkatkan komitmen dan rasa percaya pada organisasi (Gambar 2.5.).[47]

Gambar 2.5

Komitmen sebagai Hati dan Pikiran Organisasi

Sumber: Diolah dari Michael Armstrong (2006).

Apa yang selama ini diyakini sebagai *total quality*, cerminan kesuksesan organisasi, didorong oleh faktor komitmen. Goetsch dan Davis menyatakan bahwa organisasi yang menerapkan inovasi manajemen usai menghadiri seminar gagal dalam mengadopsi pendekatan *total quality*. Hal ini karena mereka memandang *total quality* sebagai sesuatu hal yang lain, bukan sebagai satu kesatuan cara yang harus dilakukan oleh bisnis yang membutuhkan budaya organisasi baru secara menyeluruh. Hanya sedikit organisasi yang memulai

[47] Michael Armstrong, *A Handbook of Personnel Management Practice* (Great Britain: Cambridge University Press, 2006), h. 12.

kisah suksesnya dengan membangun komitmen jangka panjang.[48] Hal ini dapat dipahami bahwa organisasi tidak seyogyanya melompat ke aksi menerapkan strategi tanpa membangun komitmen terlebih dahulu, dan ini harus dimulai dari pimpinan puncak. Dengan begitu, komitmen terbangun pada seluruh personel organisasi.

Ketika menjelaskan karakteristik hubungan karyawan, Tsui dan Wu dalam buku *The Future of Human Resource Management*, menyebutkan bahwa salah satu pertimbangan membina hubungan itu adalah bahwa organisasi mengharapkan kontribusi karyawannya dalam hal kinerja, komitmen, dan saran-saran perbaikan organisasi.[49] Ditambahkannya bahwa membangun komitmen diperlukan tidak hanya bagi yang baru, tetapi juga karyawan lama.[50]

Menurut Beer, komitmen pegawai merupakan wujud dari kualitas emosional. Itu muncul pada saat organisasi mampu memenuhi kebutuhan manusia yang mendasar dan universal akan keberartian dan membuat perbedaan. Komitmen tidak dapat dikembangkan melalui argumentasi logika. Untuk menstimulasi kebutuhan ini, hendaknya pimpinan memimpin dengan hati (*lead with the heart*), tetapi untuk membuat kebijakan dan praktik, mereka menggunakan pemikiran (*with their heads*).[51] Oleh karenanya, Beer menyimpulkan bahwa untuk dapat mewujudkan pegawai dengan komitmen tinggi dibutuhkan tiga hal yakni *performance alignment*, *psychological alignment*, dan *capacity for learning and change*.[52]

Komitmen yang baik menjaga organisasi tetap berada pada jalur kegiatan yang mengarahkan pada kesuksesan, begitu juga sebaliknya, jika komitmen hilang, organisasi berjalan melenceng dari rel kesuksesan. Tim akan mudah kehilangan energi dan produktivitas jika anggotanya kehilangan komitmennya. Kalau terjadi demikian, organisasi harus mengambil arah dan cara memperbaharui komitmen tersebut. Cohen dan Kotter mengatakan bahwa: "*Team renewal workshops can help maintain commitment through revisiting the spesific reasons for undertaking the change effort and discussing how the*

---

[48] David L. Goetsch dan Stanley Davis, *Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality*, edisi ke-7 (USA: Pearson Education, Inc., 2013), h. 9.

[49] Michael Losey, Sue Meisinger, dan Dave Ulrich, *The Future of Human Resource Management* (USA: John Wiley & Sons, Inc., 2005), h. 45.

[50] *Ibid*., h. 51.

[51] Michael Beer, *High Commitment High Performance: How to Build A Resilient Organization for Sustained Advantage* (USA-San Fransisco, John Wiley & Sons, Inc., 2009), h. 13.

[52] *Ibid*., h. 19.

organization will benefit in the long run."[53]

Salah satu laporan terpenting dari *Developing Superior Work Teams* (991) adalah bahwa karakteristik tim superior adalah anggotanya memiliki komitmen (*felt "committed"*). Tim superior memiliki karakteristik fokus, melihat ke depan melakukan pekerjaan, peduli akan hasil dan bagaimana im melakukannya, dan mengambil langkah secara personal jika tim tidak dapat memenuhi tujuan, rela berkorban untuk meyakinkan tim sukses, kejelasan tim (hanya) untuk mencapai kesuksesan, dan tidak pernah menyerah.[54] Meskipun demikian, wujud komitmen bukanlah hal yang dapat dilihat secara langsung. Seseorang dikatakan memiliki komitmen jika mereka menunjukkan lagi dan lagi mereka mengerjakan yang terbaik dan tidak ingin menyerah menghadapi rintangan. Orang yang berkomitmen dalam organisasi terikat secara intelektual dan emosional pada nilai dan tujuan organisasi. Dari sini dapat ditarik simpulan bahwa kecerdasan emosional mempengaruhi komitmen. Orang yang berkomitmen mengetahui apa yang mereka kerjakan, dan mereka yakin bahwa yang dikerjakan itu penting. Oleh karenanya, komitmen membutuhkan kejelasan dan keberartian tugas.

Seseorang akan berkomitmen penuh untuk mengerjakan yang terbaik jika mereka:

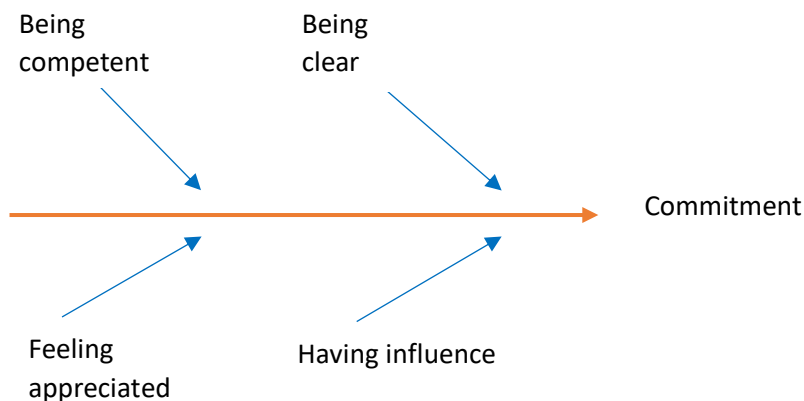
1) *being clear*; memiliki kejelasan mengenai nilai inti (*core values*) dan tujuan pekerjaan
2) *having influence*; memiliki pengaruh atas apa yang dilakukannya
3) *being competent*; memiliki kompetensi untuk melaksanakan pekerjaan yang diharapkannya
4) *feeling appreciated*; dihargai kinerjanya

sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 2.6.[55]

---

[53] Dan S. Cohen dan John P. Kotter, *The Heart of Change Field Guide: Tools and Tactics for Leading Change in Your Organization* (USA: Deloitte Development LLC, 2005), h. 47.

[54] Dennis C. Kinlaw. *Coaching for Commitment: Interpersonal Strategies for Obtaining Superior Performance from Individuals and Teams*, edisi ke-2 (USA: John Wiley & Sons, Inc, 1999), h. 7-8.

[55] *Ibid*., h. 11.

Gambar 2.6

Empat kondisi untuk Membangun Komitmen

Sumber: Dennis C. Kinlaw (1999).

b. Definisi dan Unsur-unsur Komitmen Organisasi

Dalam mendefinisikan komitmen, sebagaimana dikutip Vaupel, Odiorne menuliskan *subtitle* pada pokok bahasan komitmen dengan "*the tie that binds*" (tali ikatan yang mengikat). Menurutnya, komitmen merupakan kondisi psikologis yang pasti, menunjukkan maksud sungguh-sungguh untuk mengambil tindakan atau menyelesaikan suatu pekerjaan, dan diinternalisasikan secara individual. Komitmen ini akan menjadi ranah publik dan mengikat melalui proses negosiasi dan konfirmasi melalui tulisan, atau penyusunan kontrak kinerja. Masih menurut Odiorne, komitmen memiliki dua elemen penting yakni seperangkat janji/tekad penting untuk menghasilkan sesuatu pada waktu tertentu dan adanya proses internalisasi atas janji/tekad tersebut sehingga janji yang dibuat ke pihak lain menjadi janji kepada diri sendiri.[56]

McKenna dan Beech menyatakan bahwa mencari karyawan yang memiliki komitmen tinggi lebih bernilai daripada menekan karyawan untuk mematuhi aturan dalam organisasi. Nilai komitmen itu adalah pada seberapa besar keterikatannya pada organisasi (*it binds employees to the organization*). Oleh karenanya, komitmen pegawai dapat dipandang sebagai bagian dari kontrak psikologis (*psychological contract*) yang merupakan kontrak tidak tertulis antara manajemen dan karyawan di mana manajemen menawarkan tugas yang menantang dan berarti, sedangkan karyawan membalasnya dengan

---

[56] Mario Vaupel, *Leadership Asset Approach* (GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, 2008), h. 166.

loyalitas dan komitmen. Sebagaimana dikatakan Dessler (2011), berangkat dari *psychological contract,* upaya pengembangan SDM, manajemen harus memperhatikan kesuksesan karier karyawan, sehingga pemahaman itu medorong tumbuhnya komitmen karyawan.[57]

Torrington, Hall, dan Taylor menyatakan bahwa perspektif sumber daya manusia (*human resource management*) dengan menggunakan pendekatan universal dianggap sebagai praktik terbaik (*best practice*). Pendekatan ini menggunakan satu model pengelolaan tenaga kerja, yakni *a high-commitment model*, yang terkait dengan kinerja organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian, komitmen organisasi menunjukkan besarnya keterikatan SDM pada organisasi (*feel bound to the organization*), dan memiliki keyakinan diri mencapai kinerja tinggi melalui perilaku mereka di dalam organisasi.[58]

Walton (1985) sebagaimana dikutip Torrington, Hall, dan Taylor, menyebutkan bahwa: "*commitment is thought to result in better quality, lower tunrover, a greater capacity for innovation and more flexible employees*."[59] Adanya gagasan untuk menghasilkan mutu lebih baik itulah yang mendorong kemampuan bersaing organisasi. Gagasan yang melahirkan komitmen itu dikelompokkan menjadi dua, yakni *attitudinal commitment* (loyalitas dan dukungan untuk organisasi, kekuatan identifikasi, kepercayaan pada nilai-nilai dan kesiapan bertindak atau ambil bagian dalam organisasi) dan *behavioural commitment* (perilaku aktual dengan perusahaan dan terus-menerus mewujudkan tujuannya). Hal ini menunjukkan bahwa komitmen itu tanggung jawab bersama organisasi untuk mewujudkan tujuannya. Senada dengan itu, Langton dan Robbins mendefinisikan komitmen organisasi sebagai tingkat yang karyawan terlibat dalam organisasi dan ingin bertahan di organisasi tersebut.[60]

Guest (1992) sebagaimana dikutip Torrington, Hall, dan Taylor, mengidentifikasi bahwa komitmen dipengaruhi oleh karakteristik personal, pengalaman dalam peran jabatan, pengalaman kerja, faktor struktural, dan

---

[57] Gary Dessler. *Human Resources Management*, edisi ke-12 (London: Pearson Education Limited, 2011), h. 379.

[58] Derek Torrington, Laura Hall, dan Stephen Taylor, *Human Resource Management*, edisi ke-5 (Great Britain: Pearson Education Limited, 2002), h. 34.

[59] *Ibid*., h. 267.

[60] Nancy Langton dan Stephen P. Robbins, *Fundamentals of Organizational Behaviour*, edisi ke-3 (Canada: Pearson Education Canada, 2007), h. 10.

kebijakan personal.[61] Organisasi yang hendak meningkatkan komitmen seyogyanya memperhatikan faktor-faktor tersebut.

Luthans menulis bahwa komitmen merupakan sikap kuat yang timbul dari dalam diri (*strong desire*) untuk menjadi bagian dalam organisasi, ingin mengupayakan hal terbaik untuk organisasi, percaya dan menerima nilai-nilai organiasi. Dengan demikian, orang yang berkomitmen itu timbul dari dirinya, sebagaimana yang dapat terlihat pada sikap "loyal".[62] Untuk menumbuhkan komitmen tinggi manajemen dapat membuat kebijakan komitmen tinggi, misalnya mengembangkan kemampuan dengan pemberian kepercayaan (mandat) untuk memberikan perintah. Pada era sekarang ini organisasi sudah sepatutnya mengandalkan pada pembangunan komitmen yang berkelanjutan baik itu komitmen secara personal, dalam kaitannya dengan menjalin hubungan dengan yang lain, komitmen kelompok, maupun komitmen secara sistem. Ini menunjukkan sikap aktif karyawan sehingga mudah menerima nilai-nilai bersama.

Noe berpendapat bahwa penarikan diri karyawan secara psikologis (*psychological withdrawal*) yang merupakan lepasnya ikatan secara psikologis karyawan dari organisasi disebabkan karena ketidakpuasan, dan ini ditunjukkan oleh dua hal, yakni tingkat keterlibatannya (*job involvement*) pada pekerjaan amat rendah dan komitmen organisasi amat rendah. Noe mendefinisikan komitmen organisasi sebagai tingkat yang mana karyawan mengenali organisasi dan mengambil peran dalam organisasi.[63] Dengan demikian, komitmen mengikat antara individu dengan organisasi tersebut dalam pencapaian tujuannya. Patut dipahami bahwa seseorang dengan tingkat komitmen organisasi rendah seringkali menunggu ketika ada kesempatan dia yang pertama kali keluar dari tempat ia bekerja.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan komitmen organisasi adalah keterikatan emosional seseorang pada organisasi dan keinginannya untuk tetap berpartisipasi aktif menyukseskan tujuan organisasi, dengan indikator kesetiaan, berperan aktif, menerima nilai-nilai organisasi, mematuhi ketentuan, dan bertanggung jawab (lihat Gambar 2.7).

---

[61] *Ibid*., h. 269.

[62] Fred Luthans, *Organizational Behavior,* edisi ke-12 (New York: McGraw-Hill/Irwin, 2011), h. 147.

[63] Raymond A. Noe, *Human Resource Management: Gaining A Competitive Advantage*, edisi ke-6 (Singapore: McGraw-Hill Education (Asia), 2008), h. 461.

Gambar 2.7

Indikator Komitmen Organisasi

Sumber: Dessler (2011), Tarrington, Hall, dan Taylor (2002), Langton dan Robbins (2007), Luthans (2011), Noe (2008).

4. Motivasi Kerja

a. Urgensi Motivasi Kerja dalam Organisasi

Salah satu studi penting tentang organisasi adalah tinjauan berdasarkan aspek **perilaku organisasi (*organizational behavior*), yakni** perilaku individu dan kelompok, dan dampaknya terhadap kinerja organisasi. Menyadari bahwa aspek perilaku penting artinya perkembangan dan keberhasilan pekerjaan, sampai saat ini studi perilaku organisasi terus dikembangkan. Bidang ini juga sangat berpengaruh dalam bisnis, misalnya pandangan **Peter Drucker** yang mengasimilasikan studi ke ranah praktik bisnis. Disadari atau tidak, wujud nyata pekerjaan bisnis berawal dari motivasi, yakni pergerakan. Hal ini sesuai dengan makna bahasa latin motivasi "*movere*" yang berarti dorongan atau gerakan. Suatu kekuatan bergerak (***driving force***) inilah mendorong manusia berbuat sesuatu dengan tujuan tertentu.

Hellriegel, Slocum, dan Woodman memberikan gambaran mengenai karyawan terbaik bekerja dengan rasa senang dan produktivitasnya dua atau tiga kali lipat karyawan terburuk. Hasil riset memberikan jawaban mengapa karyawan dapat melakukan itu semua, salah satu jawabannya adalah karena motivasi. Untuk menjadi efektif, organisasi harus mengatasi permasalahan motivasi termasuk menstimulasi keinginan pegawai menjadi anggota organisasi

dan menjadi pekerja yang produktif.[64]

Dengan demikian, motivasi kerja yang dimiliki karyawan sangat berdampak pada produktivitas mereka. Oleh karenanya, manajemen pekerjaan akan menjadi efektif jika dikaitkan dengan aspek motivasi kerja agar tujuan mudah dicapai.

b. Definisi dan Unsur-unsur Motivasi Kerja

Daft mengelompokkan teori motivasi dalam tiga kelompok besar yakni perspektif isi (*content theories*), perspektif proses (*process theories*), dan perspektif penguatan (*reinforcement theories*).[65] Dapat diuraikan sebagai berikut:

1) perspektif isi (*content theories*), menegaskan bahwa kebutuhanlah yang memotivasi seseorang, dan teori yang relevan seperti hierarki kebutuhan Maslow, teori ERG Alderfer, dua faktor Herzberg (*motivation-hygiene theory*), dan tiga kebutuhan McClelland (*need for Achievement/nAch*, *need for power/nPow*, dan *need for affiliation/nAff*).
2) perspektif proses (*process theories*), menegaskan bagaimana orang memilih tindakan untuk memenuhi kebutuhannya, dan teori yang relevan seperti *goal-setting theory*, *equity theory*, dan *expectancy theory*.
3) perspektif penguatan (*reinforcement theories*), menegaskan adanya hubungan antara sikap dan konsekuensinya, dan teori yang relevan seperti *reinforcement theory*.

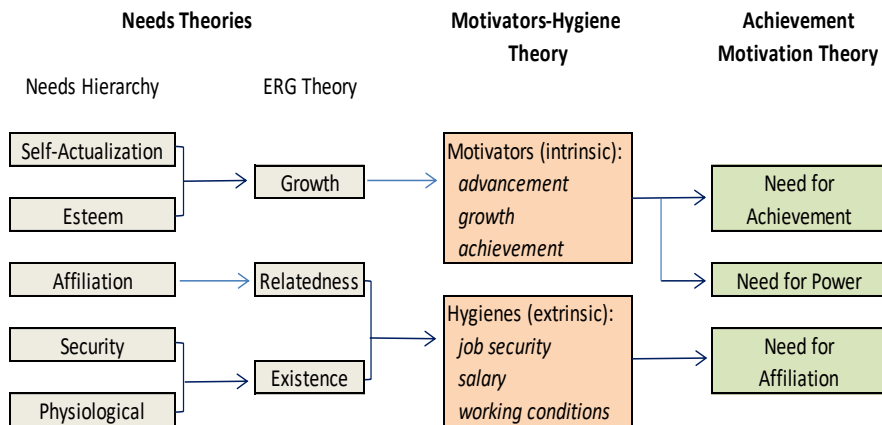
Terdapat beberapa definisi motivasi, di antaranya Robbins dan Coulter yang mendefinisikan motivasi sebagai: "*the process by which a person's efforts are energized, directed, and sustained toward attaining a goal.*" [66] Dengan demikian, terdapat tiga elemen kunci motivasi yakni energi, arahan, dan persistensi. Unsur energi adalah ukuran intensitas, dorongan, dan kekuatan. Orang yang termotivasi akan berupaya dan bekerja keras. Namun demikian, kualitas upaya ditentukan oleh intensitasnya. Upaya tinggi harus diarahkan untuk kemanfaatan organisasi. Akhirnya, motivasi memerlukan ketekunan yang terus-menerus untuk mencapai tujuan. Dengan demikian, motivasi mengandung energi untuk berbuat, arahan yang jelas, dan ketekunan yang terus-menerus menjalankan misi organisasi.

---

[64] Don Hellriegel, John W. Slocum, Jr., Richard W. Woodman, *Organizational Behavior*, edisi ke-13 (USA: West Publishing Company, 2011), h. 141.

[65] Richard L. Daft, *Era Baru Manajemen*, edisi ke-9, penerjemah Tita Maria Kanita (Jakarta: Salemba Empat, 2011), h. 375.

[66] Stephen P. Robbins dan Mary Coulter, *op. cit.*, h. 430.

Teori motivasi fundamental pada dasarnya terdiri atas hierarki kebutuhan Maslow, teori ERG Alderfer, dua faktor Herzberg (*motivation-hygiene theory*), dan tiga kebutuhan McClelland (*need for Achievement/nAch*, *need for power/nPow*, dan *need for affiliation/nAff*), dan teori X dan Y McGregor yang dapat ditunjukkan pada Gambar 2.8.[67]

Gambar 2.8

Ringkasan Teori Motivasi Fundamental

Sumber: Don Hellriegel, John W. Slocum, Jr., Richard W. Woodman (2011).

Adapun teori X dan Y McGregor menyoroti dua pandangan tentang manusia, pada dasarnya yang satu negatif yang ditandai sebagai teori X dan yang lainnya positif yang ditandai dengan teori Y. Manajer cenderung menularkan cara berperilaku kepada bawahan. Menurut teori X, empat asumsi yang dipegang manajer adalah bahwa karyawan tidak menyukai kerja, malas, tidak menyukai tanggung jawab, dan harus dipaksa agar berprestasi; sedangkan teori Y, diasumsikan bahwa karyawan menyukai kerja, kreatif, berusaha bertanggung jawab, dan dapat menjalankan pengarahan diri.

Di samping mendukung teori motivasi fundamental tersebut, Robbins dan Coulter mengemukakan pendekatan kontemporer dalam teori motivasi sebagai berikut:[68]

1) *Goal-setting theory* (*Wyeth's research division*), menyebutkan bahwa tujuan yang spesifik dapat meningkatkan kinerja, dan tujuan yang sulit (jika

[67] Don Hellriegel, John W. Slocum, Jr., Richard W. Woodman, *op. cit.*, h. 158.
[68] Stephen P. Robbins dan Mary Coulter, *op. cit.*, h. 435.

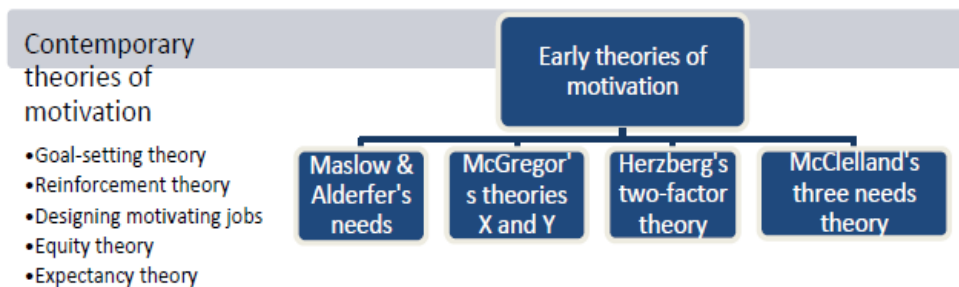
diterima) akan menghasilkan kinerja tinggi daripada tujuan mudah. Tiga hal yang mempengaruhi hubungan kinerja-tujuan adalah komitmen, keyakinan diri, dan kultur. Dari teori ini diambil simpulan bahwa motivasi dipengaruhi oleh komitmen organisasi (landasan teori pada bagian ketiga).

2) *Reinforcement theory* (Skinner), menyebutkan bahwa perilaku adalah fungsi dari konsekuensi.

3) *Designing motivating job*, menyebutkan bahwa desain pekerjaan yang baik akan menumbuhkan motivasi tinggi para karyawan.

4) *Equity theory* (J. Stacey Adams), menyebutkan bahwa pegawai membandingkan apa yang mereka peroleh dari pekerjaannya (*output*) dikaitkan dengan apa yang mereka lakukan untuk itu (*input*). Jika rasio adil, mereka termotivasi.

5) *Expectancy theory* (Victor Vroom), menyebutkan bahwa seseorang cenderung melakukan hal yang pasti berdasarkan harapan bahwa pekerjaan memperoleh hasil dan hasil itu menarik bagi individu.

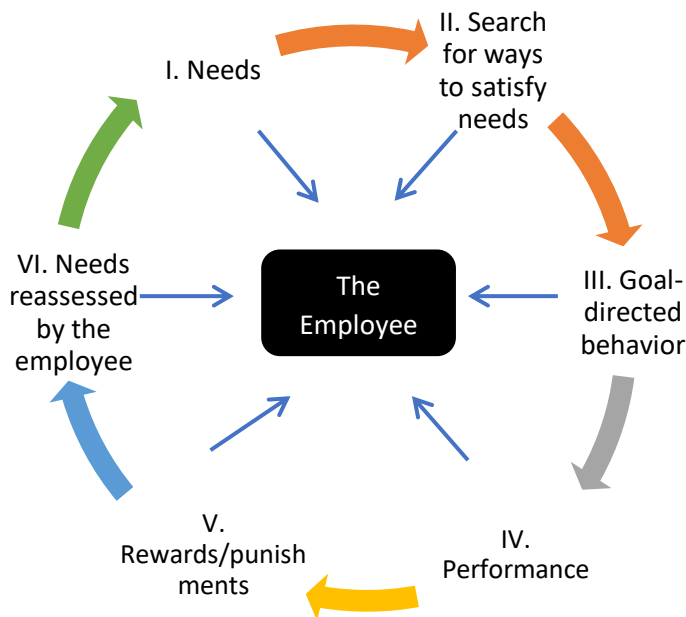
Perbandingan tema utama teori motivasi fundamental dan kontemporer dapat ditunjukkan pada Gambar 2.9.[69]

Gambar 2.9

Tema Utama Teori Motivasi (Kontemporer vs Fundamental)

Sumber: Diolah dari Stephen P. Robbins dan Mary Coulter (2012) dan Don Hellriegel, John W. Slocum, Jr., Richard W. Woodman (2011).

Hellriegel, Slocum, dan Woodman mendefinisikan motivasi sebagai: "*the forces acting on or within a person that cause the person to behave in a specific,*

[69] Stephen P. Robbins dan Mary Coulter, *op. cit.*, h. 443 dan Don Hellriegel, John W. Slocum, Jr., Richard W. Woodman, *op. cit.*, h. 158.

goal-directed manner."[70] Kekuatan untuk bertindak dan berperilaku itu yang menjadi fokus motivasi. Organisasi dapat menyusun sistem motivasi sehingga memacu karyawan bekerja dengan baik, berpartisipasi di dalamnya, dan memperoleh imbalan yang layak. Proses motivasi dapat ditunjukkan pada Gambar 2.10.[71]

Gambar 2.10

The Basic Motivational Process

Sumber: Don Hellriegel, John W. Slocum, Jr., Richard W. Woodman (2011).

Dapat dijelaskan proses motivasi secara mendasar dimulai adanya kebutuhan yang mana seseorang ingin memenuhinya (*deficiencies*), lalu ia mencari cara memenuhinya, dalam hal ini bekerja dalam organisasi. Dalam bekerja dibutuhkan kemampuan (*ability*). *Ability* merupakan talenta karyawan untuk mengerjakan tugas yang berorientasi pada tujuan organisasi. Kemampuan bekerja ini diharapkan dapat mencapai level kinerja yang ditentukan organisasi, karena berdampak pada imbalan. Dengan imbalan/kompensasi inilah seorang karyawan menilai kembali apakah kebutuhannya sudah terpenuhi atau belum,

---

[70] Don Hellriegel, John W. Slocum, Jr., Richard W. Woodman, *ibid*., h. 142.

[71] *Ibid*., h. 144.

begitu seterusnya.

Ivancevich, Konopaske, & Matteson menyebutkan bahwa motivasi menjelaskan dan memprediksi bagaimana perilaku seseorang bangkit, mulai, bertahan, dan berhenti.[72] Keinginan untuk melakukan sesuatu terus-menerus timbul sehingga menjadi faktor penentu bagi pelaksanaan pekerjaan. Di samping itu, bersamaan dengan kepribadian, persepsi, dan kemampuan, motivasi juga menentukan perilaku manusia.

Di samping menjelaskan motivasi, Dessler mengaitkannya dengan motif. Menurutnya, motif dan kebutuhan ini memainkan peran penting dalam pekerjaan. Motif didefinisikan sebagai sesuatu yang menghasut/mendorong seseorang untuk bertindak atau yang menekan dan memberikan arah perbuatan.[73] Perhatian pada motif ini juga penting dilakukan karena hasil dari motivasi bukanlah semata telah ada insentif atau penghargaan lainnya, tetapi juga dari sistem yang mengatakan bahwa kami menghargai Anda, kami mempercayai Anda, dan kami mengetahui Anda akan mengerjakan yang terbaik untuk organisasi.

Hampir senada dengan Robbins dan Coulter, Rivai dan Sagala mendefinisikan motivasi sebagai serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai tujuan individu.[74] Dalam konteks HRM, istilah motivasi merujuk pada keinginan seseorang untuk berbuat terbaik yang memungkinkan atau menggunakan upaya maksimum untuk menyelesaikan tugas-tugasnya.

Karena keinginan (*person's desire*), sebagian motivasi tumbuh dari dalam diri. Meskipun demikian, senada dengan teori dua faktor Herzberg (*motivation-hygiene theory*), motivasi dapat dipengaruhi beberapa faktor eksternal (seperti imbalan dan hukuman), tetapi puncaknya dipengaruhi oleh keputusan individu. Seberapa banyak upaya yang akan dicurahkan seseorang untuk mengerjakan sesuatu tergantung dari dalam dirinya. Teori motivasi perlu dikembangkan untuk menjelaskan mengapa karyawan terdorong oleh atau merasa puas oleh satu tipe pekerjaan ketimbang yang lain. Menjadi hal yang penting bagi manajemen memiliki pemahaman dasar mengenai motivasi kerja karena karyawan yang memiliki motivasi kerja tinggi akan menghasilkan produk atau jasa berkualitas tinggi dibandingkan karyawan yang memiliki motivasi kerja rendah.

---

[72] John M. Ivancevich, Robert Konopaske, & Michael T. Matteson, *Organizational Behavior and Management,* edisi ke-8 (USA: McGraw-Hill International Edition, 2008), h. 17.

[73] Gary Dessler, *Leading People and Organizations in the 21st Century*, edisi ke-2 (New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 2001), h. 321.

[74] Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, edisi ke-2 (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2009), h. 837.

Bagshawe mendefinisikan motivasi secara singkat sebagai apa yang membuat kita berbuat (*what makes us do what we do*). Dalam definisi yang lebih lengkap, ia menyatakan bahwa motivasi sebagai dorongan dalam diri seseorang yang mempertimbangkan tingkatan, arahan, dan ketekunan upaya untuk melakukan sesuatu.[75] Lebih lanjut Bagshawe menjelaskan bahwa prinsip motivasi ada dua yakni *desire for pleasure*, artinya sesuatu yang membuat kita nyaman karena kualitas hasil yang diinginkan dapat dicapai sehingga seseorang akan mempertahankannya terus-menerus. Oleh Bagshawe ini disebut sebagai *positive motivator*.

Yang kedua adalah *avoidance of pain and discomfort*, artinya sesuatu yang menyebabkan kita tidak nyaman sehingga kita menghindarinya, dan ini disebut sebagai *negative motivator*.[76]

Hampir senada dengan Bagshawe, McPheat mendefinisikan motivasi secara singkat sebagai deskripsi dari motif seseorang untuk bertindak.[77] Menjaga motivasi yang baik penting artinya bagi kesuksesan tujuan organisasi. Lebih lanjut McPheat menerangkan penyebab rendahnya motivasi (*motivation killers*) adalah kurangnya kepercayaan diri (*lack of confidence*), kurangnya fokus (*lack of focus*) sehingga kurang memahami apa yang harus dikerjakan, dan kurang jelasnya arah yang akan dituju (*lack of direction*).[78] Apa yang diterangkan oleh McPheat pada dasarnya permasalahan motivasi yang menyangkut "diri" seorang karyawan, sehingga upaya yang harus dilakukan di antaranya membangun kedisiplinan diri (*self-dicipline*) yang meliputi pengetahuan diri, kesadaran diri, komitmen, semangat, dan pelatihan diri.

Isu-isu mengenai motivasi terus berkembang seiring permasalahan kompleks yang terjadi pada organisasi. Terkait hal ini, Daft mencatat ada dua isu sekaligus ide inovatif, dengan pendekatan kekinian, untuk mengembangkan motivasi kerja karyawan. Pertama, pemberdayaan (*empowerment*) yakni pembagian kekuasaan, pendelegasian wewenang pada bawahan sehingga bawahan bertindak lebih bebas untuk mencapai tujuan. Unsur pemberdayaan ini meliputi pegawai menerima informasi tentang kinerja perusahaan, pegawai memiliki pengetahuan dan keterampilan yang cukup, pegawai memiliki kuasa untuk membuat keputusan substantif, dan pegawai memperoleh penghargaan

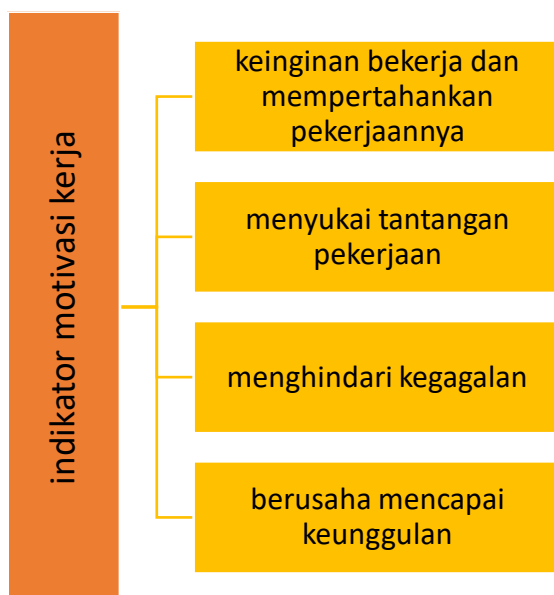
[75] Anthony Bagshawe, *How to Improve Motivation: How to Get Everyone in Your Business Motivated* (Anthony Bagshawe & Bookboon.com, 2011), h. 15.

[76] *Ibid*., h. 17.

[77] Sean McPheat, *Personal Confidence & Motivation*, edisi ke-1 (UK: MTD Training & bookboon.com, 2013), h. 10.

[78] *Ibid.*, h. 42.

berdasarkan kinerja.

Dari uraian di atas, yang dimaksud dengan motivasi kerja adalah keinginan yang kuat dari seorang karyawan untuk bekerja lebih baik sesuai bidang tugasnya guna mencapai tujuan organisasi, dengan indikator memiliki keinginan bekerja dan mempertahankan pekerjaannya, menyukai tantangan pekerjaan, menghindari kegagalan, dan berusaha mencapai keunggulan (lihat Gambar 2.11).

Gambar 2.11

Indikator Motivasi Kerja

Sumber: Robbins dan Coulter (2012), Hellriegel, Slocum, dan Woodman (2011), Dessler (2001), McPheat (2013).

B. Hasil Penelitian yang Relevan

Tambe dan Shanker mengemukakan perkembangan dimensi OCB menjadi dua yakni OCB yang dikaitkan dengan perilaku individual dan OCB yang dikaitkan dengan perilaku organisasi. Dimensi OCB dari perilaku secara individual tercermin dari faktor *altruism* (mengutamakan kepentingan orang lain), *courtesy* (menghormati orang lain), *peacekeeping* (memelihara kedamaian), dan *cheerleading efforts* (upaya memimpin secara menarik). Meskipun demikian, OCB secara individu ini diperluas ke sikap senang membantu dan dimensi *courtesy*. Adapun OCB dari perilaku organisasi tercermin dari faktor *conscientiousness* (berhati-hati dan mendengarkan kata hati), *civic*

virtue (mengutamakan kebajikan dan kelangsungan hidup organisasi), dan *sportmanship* (bertoleransi terhadap ketidaknyamanan kerja yang tidak dapat dihindari tanpa komplain).[79]

Dalam riset perilakunya, Ariyani menandaskan bahwa motivasi kerja bersama dengan kultur kerja dan suasana kerja mendorong kinerja tinggi melalui komitmen organisasi dan OCB. Dua hal yakni motivasi kerja dan kultur/iklim kerja dipandang dua variabel penting dalam OCB. Dapat dibuktikan secara empiris pada 200 perawat rumah sakit swasta di Jakarta bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Jika motivasi kerja karyawan tinggi, perilaku prososial membaik.[80]

Alizadeh (2012) menyebutkan bahwa terdapat banyak riset tentang area OCB dan dampaknya ke kinerja organisasi tetapi bahwa belum sepenuhnya melihat hubungan dan beragam sudut pandang. Riset ini bertujuan membangun analisis dampak OCB terhadap alat ukur kinerja organisasi yang bervariasi melalui proposisi berdasarkan antiseden dan konsekuensi OCB. Studi Alizadeh tersebut menegaskan kembali bahwa OCB merupakan perilaku individu yang memberikan manfaat kepada organisasi tetapi tidak secara langsung diperoleh dari sistem imbalan formal. Akhirnya riset mengidentifikasi antiseden OCB dari perspektif yang komprehensif mencakup kejelasan peran, kepemimpinan, komitmen organisasi, keadilan, dan perilaku individual. Dampak antisenden dikaitkan dengan beberapa parameter kinerja organisasi yakni penurunan perputaran karyawan, penurunan ketidakhadiran, kepuasan dan loyalitas karyawan, kepuasan pelangggan, dan loyalitas pelanggan.[81]

Budiyanto dan Hening Widi Oetomo meneliti 270 PNS di Kabupaten Magetan (*sampling* proporsonal dari 5.402 pegawai) terkait dengan pengaruh motivasi kerja, lingkungan kerja, dan kepemimpinan terhadap OCB, kepuasan kerja, dan mutu pelayanan publik, menyimpulkan bahwa variabel motivasi kerja, lingkungan kerja, dan kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap OCB. Secara khusus disimpulkan bahwa motivasi kerja yang terdiri atas

---

79 Sukhada Tambe dan Meera Shanker, "A Study of Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Its Dimensions", *International Research Journal of Business and Management* – IRJBM, Vol. 1, 2014, h. 71.

80 Ida Ariyani, "The Influence of Organizational Culture, Work Motivation and Working Climate on the Performance of Nurses through Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior in the Private Hospitals in Jakarta, Indonesia", *Scientific Research Journal* (SCIRJ), Volume IV, Issue VII, July 2016, h. 15.

81 Zahra Alizadeh, "Antecedents and Consequences of Organisational Citizenship Behaviour (OCB)", *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol. 3, No. 9, Januari 2012, h. 494.

ekspektasi, instrumentalitas, dan valensi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap OCB di pemerintah Kabupaten Magetan.[82]

Riset yang dikembangkan oleh Ying dan Ting menjelaskan model hubungan positif antara kecerdasan emosional dan OCB, bahwa karyawan dengan kecerdasan emosional tinggi memiliki level OCB tinggi. Studi Ying dan Ting dipandang penting karena mengeksplorasi kecerdasan emosional karyawan dan memverifikasi hubungan antara keduanya.[83]

Behestifar dan Hesani yang mengutip riset Jahangier (2004) menyatakan bahwa OCB dipandang sebagai perilaku *pro-motive* yang menunjukkan keinginan pelaku menjaga hubungan dengan target (misalnya teman kerja atau organisasi) dan berkontribusi pada kesuksesan target. Kondisi ini dapat diarahkan untuk menghilangkan konflik di antara para karyawan.[84]

Penelitian pengaruh motivasi kerja terhadap OCB juga dilakukan oleh Oren, meneliti 151 karyawan. Fokus penelitiannya pada hubungan antara OCB, keadilan organisasi, motivasi kerja, dan keyakinan diri (*self-efficacy*). Hasil risetmenunjukkan bahwa OCB dapat diprediksi melalui motivasi kerja, dan ini akan meningkatkan arah riset mendatang pengaruh motivasi.[85]

Menguji faktor lain yang mempengaruhi OCB, Sjahruddin meneliti 134 perawat di Rumah Sakit Makassar mengenai pengaruh keadilan, komitmen organisasi, dan *trust* sebagai prediktor OCB. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi memainkan peranan penting pada OCB perawat.[86]

---

[82] Budiyanto dan Hening Widi Oetomo, The Effect of Job Motivation, Work Environment, and Leadership on Organizational Citizenship Behavior, Job Satisfaction, and Public Service Quality in Magetan, East Java, Indonesia", *World Academy of Science, Engineering, and Technology*, 2011, h. 199.

[83] Cheah Yeh Ying dan Shirley Ken Tzu Ting, "The Effects of Emotional Intelligence on Counterproductive Work Behaviors and Organizational Citizenship Behaviors", *International Journal of Accounting and Business Management* (IJABM), Vol. 1, No. 1, April 2013, h. 186.

[84] Malikeh Beheshtifar dan Gholam Reza Hesani, "Organizational Citizenship Behavior (OCB): A Factor to Decrease Organizational Conflict", *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vo. 5 (1), 2013, h. 218.

[85] Lior Oren, "Relations Between OCBs, Organizational Justice, Work Motivation, and Self-Efficacy", *The Protection of Consumer Rights in the Field of Economic Services of General Interest*, Vol. 15 (34), 2013, h. 512.

[86] Herman Sjahruddin, "Organizational Justice, Organizational Commitment, and Trust in Manager as Predictor of Organizational Citizenship Behavior", *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 4 (12), 2013, h. 136.

Azka (2012), dalam penelitian berjudul "*Hubungan Emotional Intelligence dengan Organizational Citizenship Behavior pada Agen Marketing Asuransi",* meneliti hubungan *emotional intelligence* dengan OCB pada agen marketing asuransi. Subjek penelitian ini adalah orang-orang yang memiliki profesi sebagai agen *marketing* dengan karakteristik level pekerjaan yaitu agen marketing di perusahaan asuransi, dan agen *marketing* yang hadir pada saat mengambil data. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *emotional intelligence* dan OCB mempunyai hubungan siginifikan secara positif, dengan tingkat korelasi dikategorikan cukup kuat pada agen marketing asuransi, dan berhubungan searah, di mana apabila kecerdasan emosi tinggi, maka OCB juga tinggi pada diri seseorang.

Berdasarkan uraian tersebut, matriks penelitian relevan sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 2.3.

Tabel 2.3

Matriks Penelitian Relevan

No	Peneliti	Judul	Hasil
1	Tambe dan Shanker (2014)	*A Study of Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Its Dimensions*	Dimensi OCB: *altruism, courtesy, peacekeeping, cheerleading efforts, conscientiousness*, *civic virtue*, dan *sportmanship*
2	Ariyani (2016)	*The Influence of Organizational Culture, Work Motivation and Working Climate on the Performance of Nurses through Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior in the Private Hospitals in Jakarta, Indonesia*	Motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB
3	Alizadeh (2012)	*Antecedents and Consequences of Organisational Citizenship Behaviour (OCB)*	Antiseden OCB dari perspektif yang komprehensif mencakup kejelasan peran, kepemimpinan, komitmen organisasi, keadilan, dan perilaku individual
4	Budiyanto dan Hening Widi Oetomo (2011)	*The Effect of Job Motivation, Work Environment, and Leadership on*	Motivasi kerja, lingkungan kerja, dan kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap OCB

No	Peneliti	Judul	Hasil
		Organizational Citizenship Behavior, Job Satisfaction, and Public Service Quality in Magetan, East Java, Indonesia	
5	Ying dan Ting (2013)	*The Effects of Emotional Intelligence on Counterproductive Work Behaviors and Organizational Citizenship Behaviors*	Karyawan dengan kecerdasan emosional tinggi memiliki level OCB tinggi
6	Behestifar dan Hesani (2013)	*Organizational Citizenship Behavior (OCB): A Factor to Decrease Organizational Conflict*	OCB dipandang sebagai perilaku *pro-motive* yang menunjukkan keinginan pelaku menjaga hubungan dengan target sehingga meminimalisasi konflik karyawan
7	Oren (2013)	*Relations Between OCBs, Organizational Justice, Work Motivation, and Self-Efficacy*	OCB dapat diprediksi melalui motivasi kerja, dan ini akan meningkatkan arah riset mendatang pengaruh motivasi
8	Sjahruddin (2013)	*Organizational Justice, Organizational Commitment, and Trust in Manager as Predictor of Organizational Citizenship Behavior*	Komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB
9	Azka (2012)	*Hubungan Emotional Intelligence dengan Organizational Citizenship Behavior pada Agen Marketing Asuransi*	*Emotional intelligence* dan OCB mempunyai hubungan siginifikan secara positif, dengan tingkat korelasi dikategorikan cukup kuat pada agen marketing asuransi

Berdasarkan matriks tersebut, studi Budiyanto dan Hening Widi Oetomo (2011), Behestifar dan Hesani (2013), Ariyani (2016), dan Oren (2013) sangat relevan dalam penelitian ini terutama terkait pengaruh motivasi kerja terhadap OCB, lalu studi Ying dan Ting (2013) dan Azka (2012) relevan dalam hal kecerdasan emosional terhadap OCB, dan studi Sjahruddin (2013) relevan dalam hal komitmen organisasi terhadap OCB. Hal yang membedakannya terutama adalah bauran variabel, dalam hal ini peneliti menggunakan tiga variabel yakni pengaruh kecerdasan emosional, komitmen organisasi, dan motivasi kerja

terhadap OCB. Di samping itu, peneliti menggunakan pegawai instansi pemerintah sebagai responden dan objek penelitian yang belum pernah diteliti sebelumnya.

C. Kerangka Teoretik

1. Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap OCB

Organisasi yang baik dapat mengelola SDM sehingga tujuan organisasi tercapai. Pengelolaan mencakup pula evaluasi kinerja baik individu maupun kelompok dalam organisasi.

Ukuran kinerja yang baik tidak hanya menyangkut prestasi dan metode kerja secara formal, seperti datang-pulang tepat waktu, pengerjaan tugas dari atasan, pencapaian target, tetapi juga menyangkut aspek perilaku bersifat informal, dalam konteks disertasi ini adalah OCB. Mengatasi dinamika kerja demikian kompleks, perilaku karyawan tidak lagi terkotak-kotak, spesialis, dan kaku, tetapi dibutuhkan interaksi, sinergi, dan fleksibilitas. Hal ini senada dengan pendapat Robbins bahwa organisasi membutuhkan karyawan yang merupakan "*good citizenship*" dalam berperilaku. Perilaku "*good citizenship*" inilah yang dapat menguntungkan keberlangsungan perusahaan, seperti saling menghargai dan menghormati antar karyawan.

Untuk mencapai tataran OCB, individu dalam organisasi dituntut memiliki sikap mental dan kesiapan diri yang baik agar bekerja baik. Dalam hal bekerja dengan baik, setiap individu mempunyai perilaku yang berbeda, mengendalikannya dengan baik sehingga tindakan yang diambil pun tepat. Inilah pokok dari kecerdasan emosional yang dibangun dalam diri karyawan dan dapat dikembangkan terus seiring kondisi dan dinamika yang dihadapi organisasi.

Spitzmuller, Dyne, dan Ilies menegaskan bahwa peran watak, sikap (*attitudes*), dan motivasi merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi OCB[87]. Dari bahasan sebelumnya, dipahami bahwa OCB merupakan cerminan perilaku sukarela dari diri pegawai untuk berbuat tidak sekedar kerja formil, oleh karenanya OCB menjadi diskresi seseorang untuk berbuat atau tidak berbuat. Dengan demikian, OCB erat kaitannya dengan kepribadian dan faktor sikap. Spitzmuller, Dyne, dan Ilies juga mengidentifikasi kepribadian empati dan suka membantu berdasarkan persepsi diri. Dua hal ini sangat mendukung OCB.[88]

Dalam penelitian hubungan antara kecerdasan emosional dan OCB, Ying dan Ting menyimpulkan bahwa karyawan yang memiliki kecerdasan emosional tinggi memiliki OCB yang tinggi pula. Riset Ying dan Ting itu penting karena

---

[87] Matthias Spitzmuller, Linn Van Dyne, dan Remus Ilies, *loc. cit*.

[88] *Ibid.*

dapat menjelaskan dan meyakinkan hubungan antara kecerdasan emosional dan OCB pegawai.[89]

Berdasarkan landasan teoritis yang didukung hasil riset itu, dapat ditarik tali simpul bahwa selama individu dalam organisasi bersikap dan bertindak yang dilandasi dengan kecerdasan emosional, maka atmosfer OCB terbentuk yang diwujudkan dengan sikap kepedulian, saling membantu dan menghormati, dan mementingkan urusan yang lebih luas. Sebaliknya, jika karyawan tidak memiliki kecerdasan emosional, maka yang terjadi adalah keretakan hubungan kerja sehingga organisasi menjadi kaku, dingin, dan tidak akan tumbuh dan berusia lama. Berdasarkan uraian ini, hipotesisnya adalah kecerdasan emosional berpengaruh langsung positif terhadap OCB.

2. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap OCB

Komitmen organisasi mencerminkan keterikatan karyawan dengan organisasinya, diwujudkan dengan kesediaan bekerja keras, berkeinginan tetap menjadi anggota organisasi, dan memegang teguh nilai-nilai organisasi. Seseorang yang memiliki komitmen organisasi berarti mempunyai keyakinan yang kuat terhadap organisasinya sehingga mendorong untuk bekerja melebihi standar.

Akibat keterikatan batin yang kuat pada organisasi itu, pegawai bersedia bekerja melebihi standar normal atau sekedar apa yang tercantum dalam uraian jabatan. Hal di diperkuat teori Kreitner dan Kinicki, bahwa OCB memiliki hubungan positif dengan kesadaran bekerja, komitmen organisasi, dan tingkatan kinerja.[90] Untuk mempertajam peran komitmen organisasi pada OCB, riset yang dilakukan oleh Sjahruddin atas 134 perawat di Rumah Sakit Makassar menyimpulkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.[91]

Berdasarkan teori dan hasil riset tersebut, diketahui bahwa dengan komitmen organisasi, karyawan meyakini bahwa berperilaku tidak hanya berorientasi untuk pencapaian target dirinya, tetapi untuk sukses organisasi. Hal ini diwujudkan melalui perilaku saling menghormati, memudahkan, dan menciptakan suasana kerja harmonis yang merupakan wujud OCB. Berdasarkan uraian di atas, hipotesisnya adalah komitmen organisasi berpengaruh langsung positif terhadap OCB.

3. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap OCB

OCB tidak mungkin timbul dari paksaan dan tindasan dari luar. Kalaupun ada, hasilnya kurang baik bagi organisasi karena yang tercipta adalah suasana otoriter, kaku, dan dingin. OCB didorong oleh kepribadian yang baik dan sikap luhur dari diri karyawan, lalu memandang pekerjaan sebagai ibadah, sehingga

---

[89] Cheah Yeh Ying dan Shirley Ken Tzu Ting, *loc. cit.*

[90] Robert Kreitner & Angelo Kinicki, *loc. cit.*

[91] Herman Sjahruddin, *loc. cit.*

pekerjaannya menjadi lebih baik dan ikhlas. Dorongan atau motivasi inilah yang terus dikembangkan karena OCB akan terbentuk dengan baik.

Bagshawe menekankan bahwa motivasi terkait dengan keinginan merasa nyaman sehingga memicu hasil kerja baik. Ini merupakan wujud motivasi positif.[92] Senada dengannya, McPheat menjelaskan bahwa motivasi menunjukkan motif untuk berbuat dan berperilaku.[93] Dalam riset perilakunya berjudul *The Influence of Organizational Culture, Work Motivation and Working Climate on the Performance of Nurses through Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior in the Private Hospitals in Jakarta, Indonesia*, Ariyani menyimpulkan bahwa motivasi kerja bersama dengan kultur kerja dan suasana kerja mendorong kinerja melalui komitmen organisasi dan OCB. Berdasarkan riset tersebut, dibuktikan secara empiris pada 200 perawat rumah sakit swasta di Jakarta bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.[94]

Mengacu pada teori relevansi motivasi terhadap OCB tersebut, dapat dijelaskan bahwa motivasi kerja terkait pencapaian perilaku prososial yang tinggi. Manajemen mendorong motivasi kerja karyawan pada level terbaiknya sehingga itu mendorong OCB. Berdasarkan uraian ini, hipotesisnya adalah motivasi kerja berpengaruh langsung positif terhadap OCB.

4. Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Motivasi Kerja

Kecerdasan emosional mencakup pengendalian diri, pemahaman akan diri sendiri dan orang lain, kesanggupan mengendalikan dorongan hati dan emosi, perasaan empati, dan kemampuan memotivasi diri sendiri agar berguna bagi organisasi. Kecerdasan emosional memicu karyawan untuk bergerak dan berbuat yang terbaik sesuai tugas dan fungsi yang dibebankan kepadanya.

McPheat menjelaskan salah satu penyebab rendahnya motivasi adalah kurangnya kepercayaan diri, kurangnya fokus (*lack of focus*) sehingga kurang memahami apa yang harus dikerjakan.[95] Dengan demikian, permasalahan motivasi itu terkait "diri" karyawan, mencakup pengetahuan diri, kesadaran diri, komitmen, semangat, dan pelatihan diri. Hal-hal menyangkut diri ini erat kaitannya dengan kecerdasan emosional seseorang.

Keterkaitan kecerdasan emosional dan motivasi mendorong Atiq membuat riset berjudul *The Impact of Emotional Intelligence on Motivation, Empowerment and Organization Structures*. Dengan responden 231 karyawan pada berbagai universitas, didapat bahwa kecerdasan emosional memiliki

---

[92] *Bagshawe*, *loc. cit*.

[93] Sean McPheat, *loc. cit*.

[94] Ida Ariyani, *loc. cit*.

[95] Sean McPheat, *loc. cit*.

dampak positif (*positive impact*) pada motivasi mereka.[96] Ini menguatkan teori bahwa "pengelolaan diri" merupakan daya dorong karyawan untuk bekerja.

Pada kenyataannya motivasi kerja penting bagi individu sehingga tetap eksis atau diakui keberadaannya dalam organisasi. Oleh karenanya, dorongan dari diri sendiri ini terwujud jika individu dalam organisasi dapat mengeloa dan mengendalikan emosinya. Berdasarkan uraian ini, hipotesisnya adalah kecerdasan emosional berpengaruh langsung positif terhadap motivasi kerja.

5. Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Komitmen Organisasi

Karyawan yang dapat mengendalikan emosinya cenderung memiliki komitmen yang baik sehingga menguatkan integritas diri, menjaga, dan bertanggung jawab atas pekerjaannya. Komitmen ini menimbulkan upaya aktif dalam memajukan kinerja organisasi.

Torrington, Hall, dan Taylor mengemukakan bahwa faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi di antaranya adalah karakteristik personal, pengalaman dalam peran jabatan, pengalaman kerja, dan kebijakan personal.[97] Karakteristik personal itu dapat mencerminkan pengelolaan diri atau kecerdasan emosional. Dengan demikian, secara teori kecerdasan emosional mempengaruhi komitmen karyawan akan tujuan organisasi. Untuk mengetahui hubungan ini, dalam riset *The Influence of Emotional Intelligence and Creativity on Work Performance and Commitment*, Sivelingam dan Sukumaran menyimpulkan, "*This research showed that emotional intelligence and creativity influence employees' work commitment and employees' performance.*"[98] Dengan demikian, terbukti secara empiris bahwa kecerdasan emosional berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

Kecerdasan emosional sendiri merupakan kemampuan mengelola perasaan diri sendiri dan perasaan orang lain, memotivasi diri sendiri, dan mengelola emosi dengan baik kepada diri sendiri dan dalam hubungannya dengan orang lain. Kekuatan dari kepribadian yang baik inilah yang mewujudkan individu untuk berkomitmen pada dirinya berbuat yang terbaik untuk organisasi. Berdasarkan uraian ini, hipotesisnya adalah kecerdasan emosional berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi.

---

[96] Muhammad Mohsin Atiq, "The Impact of Emotional Intelligence on Motivation, Empowerment and Organization Structures", *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, J. Basic. Appl. Sci. Res., 5(6)22-31, 2015, h. 22.

[97] Derek Torrington, Laura Hall, dan Stephen Taylor, *loc. cit.*

[98] Ahilah Sivelingam dan Sheiladevi Sukumaran, "The Influence of Emotional Intelligence and Creativity on Work Performance and Commitment", *Journal for the Advancement of Science & Arts*, Vol. 3, No. 2, 2012, h. 69.

6. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Motivasi Kerja

Komitmen organisasi merupakan integrasi sikap dan perilaku individu dalam organisasi, sedangkan motivasi adalah sesuatu yang menggerakkan orang bertindak/berperilaku. Dengan demikian, motivasi memadukan interaksi individu dan kondisi yang mempengaruhinya.

Sebagaimana dikemukakan pada landasan teori, McPheat menerangkan bahwa permasalahan motivasi diatasi dengan beberapa upaya di antaranya meningkatkan kedisiplinan diri yang mencakup pengetahuan diri, kesadaran diri, dan komitmen.[99] Hal ini diperkuat riset Anidar dan Indarti bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. Semakin tinggi komitmen organisasi maka semakin tinggi tingkat motivasi kerja pegawai, sebaliknya semakin rendah komitmen organisasi maka motivasi pegawai juga rendah. Pada hasil penelitian tentang komitmen organisasi, rata-rata responden menjawab baik, hanya saja masih ada yang menjawab kurang baik yaitu pegawai merasa tidak senang, tidak nyaman dan tidak aman berada, sehingga menimbulkan rendahnya tingkat kesadaran pegawai dalam mentaati peraturan tata tertib kantor, yang dilihat dari tingginya tingkat absensi pegawai, dan sikap acuh dan masa bodoh.[100]

Berdasarkan hubungan komitmen dan motivasi tersebut, dapat ditarik simpul bahwa komitmen organisasi yang tercermin dari keteguhan dan kesetiaan untuk bertanggung jawab akan menumbuhkan motivasi untuk bekerja terbaiknya untuk pencapaian tujuan bersama. Berdasarkan uraian ini, hipotesisnya adalah komitmen organisasi berpengaruh langsung positif terhadap motivasi kerja.

D. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan deskripsi teoritik dan kerangka berpikir di atas, dalam penelitian ini diajukan hipotesis sebagai berikut:

1. Hipotesis 1: Kecerdasan emosional berpengaruh langsung positif terhadap OCB.
2. Hipotesis 2: Komitmen organisasi berpengaruh langsung positif terhadap OCB.
3. Hipotesis 3: Motivasi kerja berpengaruh langsung positif terhadap OCB.
4. Hipotesis 4: Kecerdasan emosional berpengaruh langsung positif terhadap

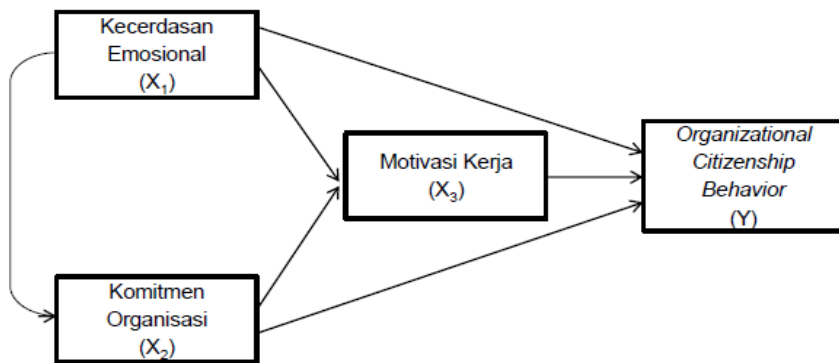
---

[99] Sean McPheat, *loc. cit*.

[100] Anidar KH dan Sri Indarti, "Pengaruh Kemampuan dan Komitmen Terhadap Motivasi dan Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Natuna", *Jurnal Tepak Manajemen Bisnis*, Vol. VII No. 3, September 2015, h. 373.

motivasi kerja.

5. Hipotesis 5: Kecerdasan emosional berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi.
6. Hipotesis 6: Komitmen organisasi berpengaruh langsung positif terhadap motivasi kerja.

Berdasarkan kerangka berpikir dan hipotesis di atas, dapat disusun model penelitian berbentuk kausal sebagaimana pada Gambar 2.12.

Gambar 2.12

Model Teoretik

BAB III
METODOLOGI PENELITIAN

A. Tujuan Penelitian

Sesuai rumusan masalah yang telah dikemukakan pada Bab II, tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. apakah kecerdasan emosional berpengaruh langsung terhadap OCB?
2. apakah komitmen organisasi berpengaruh langsung terhadap OCB?
3. apakah motivasi kerja berpengaruh langsung terhadap OCB?
4. apakah kecerdasan emosional berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja?
5. apakah kecerdasan emosional berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi?
6. apakah komitmen organisasi berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja?

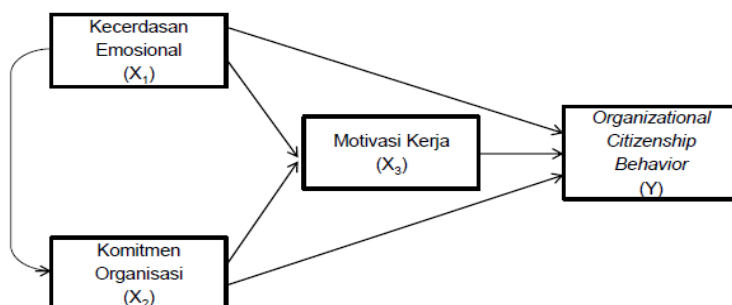
B. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Pusat Pelatihan suatu Kementerian (alamat disamarkan). Waktu penelitian dimulai bulan Maret sampai dengan akhir tahun 2015, dengan melalui beberapa tahap, yakni dimulai dengan prasurvei berupa pengamatan, tanya jawab, perbauran secara langsung dengan manajemen, uji coba instrumen, pengumpulan dan pengolahan data/informasi, serta penyimpulan hasil survei.

C. Metode dan Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan analisis jalur (*path analysis*). Cara pengumpulan data yang diperlukan dalam penelitian ini melalui kuesioner dan tes yang telah disusun terlebih dahulu. Penelitian ini akan mengkaji keterkaitan antarvariabel penelitian, serta mengukur pengaruh variabel yang satu dengan variabel lainnya. Dalam penelitian ini terdapat empat variabel yang dikaji, yaitu kecerdasan emosional, komitmen organisasi, motivasi kerja, dan OCB.

D. Model Teoretik

Model terotetik dari variabel penelitian adalah sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 3.1.

Gambar 3.1 Model Teoretik Variabel Penelitian

E. Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi merupakan keseluruhan dari kumpulan elemen yang memiliki karakteristik umum, terdiri dari bidang-bidang untuk diteliti atau, keseluruhan kelompok dari orang-orang, peristiwa atau barang-barang yang diminati oleh peneliti untuk diteliti. Populasi merupakan kumpulan elemen yang dapat digunakan untuk membuat beberapa kesimpulan. Populasi penelitian ini adalah pegawai (level pelaksana) Pusat Pelatihan, berjumlah 63 orang.

Adapun teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini melalui *simple random sampling* (acak sederhana). Dalam *simple random sampling*, masing-masing anggota populasi mempunyai kemungkinan pemilihan yang sama. Selanjutnya setiap kemungkinan sampel dari ukuran tertentu ini mempunyai kemungkinan yang sama untuk dipilih. Hal ini berarti setiap elemen dipilih dengan bebas dari setiap elemen lainnya. Sampelnya diperoleh dengan prosedur random dari kerangka *sampling*.

Dengan populasi sebanyak 63 orang (staf/pelaksana), diambil sampel sebanyak 54 orang (staf/pelaksana). Teknik pengambilan sampel ini digunakan untuk menentukan ukuran sampel penelitian. Besarnya sampel tidak kurang dari 5% dari populasi yang ada. Untuk memenuhi kriteria tersebut, pengukuran sampel menggunakan rumus Slovin sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan:

n	=	ukuran sampel
N	=	ukuran populasi
e	=	presisi yang digunakan

Dengan populasi sebanyak 63 orang (staf/pelaksana), presisi dapat diambil sekitar 5 s.d. 10%. Dalam penelitian ini diambil presisi pengambilan sampel 5% untuk menjaga representatif dari sampel penelitian, sehingga diperoleh 54 orang (staf/pelaksana) sampel dengan perhitungan sebagai berikut:

$$n = \frac{63}{1 + 63(0{,}05)^2}$$

n = 54

F. Instrumen Penelitian

Pada bagian ini akan diuraikan instrumen penelitian untuk setiap variabel penelitian yang diamati, meliputi definisi konseptual, definisi operasional, kisi-kisi instrumen, serta uji validitas dan reliabilitas instrumen. Pengumpulan informasi penelitian dilakukan dengan menggunakan tes dan kuesioner untuk variabel kecerdasan emosional, komitmen organisasi, motivasi kerja, dan OCB. Semua instrumen dibuat melalui tahapan, yaitu mengkaji teori yang berkaitan dengan variabel penelitian, mengembangkan indikator-indikator dari setiap variabel, mengembangkan indikator-indikator dari setiap variabel, membuat kisi-kisi, menyusun butir pernyataan atau pertanyaan, melakukan uji coba instrumen, melakukan analisis butir melalui pengujian validitas instrumen, dan menghitung reliabilitas instrumen.

Butir-butir dalam kuesioner instrumen penelitian disusun dalam bentuk pernyataan atau pertanyaan positif atau negatif. Penilaian yang diberikan responden adalah pilihan yang diberikan atas pilihan penilaian yang tersedia pada masing-masing butir pernyataan dalam instrumen penelitian. Butir-butir pernyataan atau pertanyaan pada kuesioner menggunakan skala lima.

Instrumen yang digunakan terlebih dahulu diujicobakan. Pengujian instrumen dilakukan untuk melihat tingkat keabsahan (*validity*) dan keandalan (*reliability*). Butir-butir instrumen yang tidak valid (sahih) akan dibuang dan tidak digunakan sebagai penjaring data penelitian.

1. Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

a. Definisi Konseptual

OCB adalah perilaku individu yang secara suka rela melakukan sesuatu di atas dan melebihi uraian pekerjaan secara formal, tetapi memberikan kontribusi pada efisiensi dan efektivitas organisasi, yang ditandai dengan *altruism* (membantu orang lain), *courtesy* (menghormati orang lain), *conscientiousness* (membantu organisasi), *civic virtue* (mengambil peran dalam menyelesaikan permasalahan perusahaan), dan *sportmanship* (menghindari perilaku kontraproduktif).

Dari definisi tersebut selanjutnya dapat disusun indikator dari variabel OCB, yaitu 1). *altruism* (membantu orang lain), 2). *courtesy* (menghormati orang lain), 3). *conscientiousness* (membantu organisasi), 4). *civic virtue* (mengambil peran dalam menyelesaikan permasalahan perusahaan), dan 5). *sportmanship* (menghindari perilaku kontraproduktif).

b. Definisi Operasional

OCB adalah perilaku pegawai Pusat Pelatihan yang secara suka rela melakukan sesuatu di atas dan melebihi uraian pekerjaan secara formal, tetapi memberikan kontribusi pada efisiensi dan efektivitas organisasi, dengan instrumen yang terdiri atas 22 butir pernyataan dengan lima alternatif jawaban, yaitu Selalu (skor 5), Sering (skor 4), Kadang-kadang (skor 3), Jarang (skor 2), Tidak Pernah (skor 1).

c. Kisi-kisi Instrumen

Berdasarkan indikator-indikator yang ada pada definisi konseptual, selanjutnya dibuat kisi-kisi instrumen yang mengukur variabel OCB. Kisi-kisi ini disajikan dengan maksud untuk memberikan gambaran penyebaran butir-butir dalam proses uji coba. Butir-butir yang tidak valid di-*drop* setelah dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas, sedangkan yang dianggap absah atau valid dijadikan alat pengumpul data penelitian. Adapun kisi-kisi instrumen dapat dilihat pada Tabel 3.1 berikut.

Tabel 3.1

Kisi-kisi Instrumen OCB

No	Indikator	Aspek yang Diukur	Nomor Butir Sebelum Uji Coba	Nomor Butir Setelah Uji Coba	Jml
1.	*Altruism* (membantu orang lain)	Meringankan beban pekerjaan teman, memberi informasi, berbagi ilmu, memberi kesempatan, tanggap kebutuhan atasan	1, 2, 3, 4, 5,	1, 2, 3, 4	4
2.	*Courtesy* (menghormati orang lain)	Menghargai peran, menaruh hormat, menggunakan kata-kata tepat, menghormati cara bekerja orang lain, menerima masukan	6, 7, 8, 9, 10	5, 6, 7, 8, 9	5
3.	*Conscientiousness* (membantu organisasi)	Menjaga citra, merealisasikan nilai-nilai organisasi, membantu mengkoordinasikan pekerjaan, menjaga kerapihan, menggunakan fasilitas kantor dengan cermat	11, 12, 13, 14, 15	10, 11, 12, 13, 14	5
4.	*Civic virtue* (mengambil peran dalam menyelesaikan	Aktif memberikan masukan, menuntaskan pekerjaan, bersedia kerja lembur, bersedia mengerjakan tugas tambahan, mengikuti rapat	16, 17, 18, 19, 20	15, 16, 17, 18	4

No	Indikator	Aspek yang Diukur	Nomor Butir Sebelum Uji Coba	Nomor Butir Setelah Uji Coba	Jml
	permasalahan perusahaan)				
5.	*Sportmanship* (menghindari perilaku kontra-produktif)	Membiasakan tersenyum, tidak mudah mengeluh, memaklumi keterbatasan organisasi, menyelesaikan persoalan dengan kepala dingin	21, 22, 23, 24	19, 20, 21, 22	4
Jumlah			24		22

Setiap butir pernyataan memiliki lima alternatif jawaban, jika dijawab Selalu (skor 5), Sering (skor 4), Kadang-kadang (skor 3), Jarang (skor 2), Tidak Pernah (skor 1).

d. Uji Validitas Instrumen

Uji validitas butir instrumen penelitian bertujuan untuk mengetahui validitas tiap butir instrumen penelitian. Uji validitas diperlukan untuk menegaskan bahwa butir-butir instrumen penelitian yang dipakai dalam pengambilan data adalah valid.

Secara empirik, hal ini dilakukan dengan cara mengkorelasikan skor tiap butir dengan skor total jawaban butir. Dalam uji instrumen ini, taraf signifikansi ditetapkan pada α = 0,05, sedangkan derajat kebebasan adalah jumlah sampel uji coba. Besarnya butir r_{tabel} ditentukan oleh taraf signifikasi dan derajat kebebasan (dk). Dengan merujuk tanda signifikansi dan derajat kebebasan, maka variabel setiap butir nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$.

Jumlah sampel untuk uji coba instrumen adalah 20 orang sehingga derajat kebebasannya adalah 0,444. Syarat minimum untuk dianggap valid adalah nilai $r_{hitung}>0{,}444$ ($r_{hitung} > r_{tabel}$). Dengan demikian, jika suatu butir mempunyai nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka dinyatakan valid, dan sebaliknya jika $r_{hitung} \leq r_{tabel}$, maka dinyatakan tidak valid, sehingga butir yang tidak valid didrop atau dianggap gugur. Validitas instrumen ini diukur menggunakan korelasi antara skor butir dan skor total. Adapun rumus yang dimaksud adalah:

$$r_{it} = \frac{\sum x_i . x_t}{\sqrt{\sum x_i^2 . \sum x_t^2}}$$

Keterangan:

r_{it} :Koefisien korelasi antara skor butir soal dan skor total

Σx_i :Jumlah kuadrat deviasi skor dari x_i

Σx_t :Jumlah kuadrat deviasi skor dari x_t

Hasil uji coba instrumen dari 24 butir item yang telah diujikan terdapat 2 item yang tidak valid atau drop yaitu nomor item 4 dan 18, dengan demikian terdapat 22 butir yang valid dan layak digunakan dalam pengambilan data.

e. Reliabilitas Instrumen

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui adanya konsistensi alat ukur dalam penggunaannya reliabel jika secara konsisten menunjukkan hasil ukuran yang sama apabila digunakan berkali-kali pada waktu yang berbeda. Reliabilitas merupakan suatu indeks yang menunjukkan instrumen dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Untuk uji reliabilitas ini digunakan teknik *Alpha Cronbach* dengan rumus:

$$r_{11} = \left\{\frac{k}{(k-1)}\right\}\left\{1-\frac{\sum S_i^2}{S_t^2}\right\}$$

Keterangan:

r_{11} :Koefisien reliabilitas instrumen (A*lpha Cronbach*)
k :Banyaknya butir pertanyaan atau banyaknya soal
ΣS_i^2 :Total varians butir
S_t^2 :Varians skor total

Berdasarkan perhitungan reliabilitas instrumen variabel kinerja terhadap butir item yang valid sebanyak 22 butir, dengan menggunakan rumus *Alpha Cronbach* diperoleh nilai reliabilitas sebesar 0,916 maka instrumen memiliki reliabilitas sangat tinggi.

2. Variabel Kecerdasan Emosional

a. Definisi Konseptual

Kecerdasan emosional merupakan kemampuan dalam mengelola emosi diri sendiri dan emosi orang lain, yang ditandai dengan mengenali emosi diri, mengendalikan emosi, memberikan dorongan diri sendiri, memberikan perhatian kepada orang lain, dan menularkan emosi yang baik kepada orang lain (membina hubungan) untuk mencapai kesuksesan yang diinginkan.

b. Definisi Operasional

Kecerdasan emosional merupakan kemampuan pegawai Pusat Pelatihan dalam mengelola emosi diri sendiri dan emosi orang lain, dengan instrumen yang terdiri atas 21 butir pernyataan dengan lima alternatif jawaban, yaitu Selalu (skor 5), Sering (skor 4), Kadang-kadang (skor 3), Jarang (skor 2), Tidak Pernah (skor 1).

c. Kisi-kisi Instrumen

Mengacu pada definisi di atas, indikator yang digunakan untuk mengukur variabel ini dikembangkan menjadi butir-butir instrumen yang valid. Penyebaran butir tersebut dapat dilihat pada Tabel 3.2 berikut.

Tabel 3.2

Kisi-kisi Instrumen Variabel Kecerdasan Emosional

No	Indikator	Aspek yang Diukur	Nomor Butir Sebelum Uji Coba	Nomor Butir Setelah Uji Coba	Jml
1.	Mengenali emosi diri	Menjadikan emosi sebagai pertimbangan, memantau perasaan, mengatasi prasangka buruk, memahami perasaan	1, 2, 3, 4, 5	1, 2, 3, 4	4
2.	Mengendalikan emosi	Bersikap tenang, mudah melupakan kesalahan orang, memperbaiki emosi, menenangkan diri, menahan marah	6, 7, 8, 9, 10	5, 6, 7, 8, 9	5
3.	Memberikan dorongan diri sendiri	Fokus menghadapi persoalan, bekerja dengan gembira, menjauhi malas, memotivasi diri sendiri untuk terbaik, berprestasi dengan dukungan keluarga	11, 12, 13, 14, 15, 16	10, 11, 12, 13, 14	5
4.	Memberikan perhatian kepada orang lain	Mudah memahami perasaan orang lain, menangkap ekspresi orang lain, merasa peka, melayani keluhan orang lain	17, 18, 19, 20, 21	15, 16, 17, 18	4
5.	Menularkan emosi yang baik (membina hubungan)	Mencontohkan sikap tidak emosional, mengajak kebaikan, memperbaiki hubungan	21, 22, 23, 24, 25	19, 20, 21	3
Jumlah			25		21

Setiap butir pernyataan memiliki lima alternatif jawaban, jika dijawab Selalu (skor 5), Sering (skor 4), Kadang-kadang (skor 3), Jarang (skor 2), Tidak Pernah (skor 1).

d. Uji Validitas Instrumen

Uji validitas butir instrumen penelitian bertujuan untuk mengetahui validitas tiap butir instrumen penelitian. Uji validitas diperlukan untuk

menegaskan bahwa butir-butir instrumen penelitian yang dipakai dalam pengambilan data adalah valid.

Secara empirik, hal ini dilakukan dengan cara mengkorelasikan skor tiap butir dengan skor total jawaban butir. Dalam uji instrumen ini, taraf signifikansi ditetapkan pada α = 0,05, sedangkan derajat kebebasan adalah jumlah sampel uji coba.

Besarnya butir r_{tabel} ditentukan oleh taraf signifikasi dan derajat kebebasan (dk). Dengan merujuk tanda signifikansi dan derajat kebebasan, maka variabel setiap butir nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$.

Jumlah sampel untuk uji coba instrumen adalah 20 orang sehingga derajat kebebasannya adalah 0,444. Syarat minimum untuk dianggap valid adalah nilai $r_{hitung} > 0{,}444$ ($r_{hitung} > r_{tabel}$). Dengan demikian, jika suatu butir mempunyai nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka dinyatakan valid, dan sebaliknya jika $r_{hitung} \leq r_{tabel}$, maka dinyatakan tidak valid, sehingga butir yang tidak valid didrop atau dianggap gugur. Validitas instrumen ini diukur menggunakan korelasi antara skor butir dan skor total. Adapun rumus yang dimaksud adalah:

$$r_{it} = \frac{\sum x_i . x_t}{\sqrt{\sum x_i^2 . \sum x_t^2}}$$

Keterangan:

r_{it} :Koefisien korelasi antara skor butir soal dan skor total

Σx_i :Jumlah kuadrat deviasi skor dari x_i

Σx_t :Jumlah kuadrat deviasi skor dari x_t

Hasil uji coba instrumen dari 25 butir item yang telah diujikan terdapat 4 item yang tidak valid atau drop yaitu nomor item 5, 13, 17, dan 23, dengan demikian terdapat 21 butir yang valid dan layak digunakan dalam pengambilan data.

e. Reliabilitas Instrumen

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui adanya konsistensi alat ukur dalam penggunaannya reliabel jika secara konsisten menunjukkan hasil ukuran yang sama apabila digunakan berkali-kali pada waktu yang berbeda. Reliabilitas merupakan suatu indeks yang menunjukkan instrumen dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Untuk uji reliabilitas ini digunakan teknik *Alpha Cronbach* dengan rumus:

$$r_{11} = \left\{\frac{k}{(k-1)}\right\}\left\{1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2}\right\}$$

Keterangan:

r_{11} :Koefisien reliabilitas instrumen (A*lpha Cronbach*)

k :Banyaknya butir pertanyaan atau banyaknya soal

ΣS_i^2 :Total varians butir
S_t^2 :Total varians

Berdasarkan perhitungan reliabilitas instrumen variabel kinerja terhadap butir item yang valid sebanyak 21 butir, dengan menggunakan rumus *Alpha Cronbach* diperoleh nilai reliabilitas sebesar 0,867 maka instrumen memiliki reliabilitas sangat tinggi.

3. Variabel Komitmen Organisasi

a. Definisi Konseptual

Komitmen organisasi adalah keterikatan emosional seseorang pada organisasi dan keinginannya untuk tetap berpartisipasi aktif menyukseskan tujuan organisasi, dengan indikator 1). kesetiaan, 2). berperan aktif, 3). menerima nilai-nilai organisasi, 4). mematuhi ketentuan, dan 5). bertanggung jawab.

b. Definisi Operasional

Komitmen organisasi adalah keterikatan emosional pegawai Pusat Pelatihan pada organisasinya dan keinginannya untuk tetap berpartisipasi aktif menyukseskan tujuan organisasi, dengan instrumen 21 butir pernyataan dengan lima alternatif jawaban, yaitu Sangat Setuju (skor 5), Setuju (skor 4), Ragu-ragu (skor 3), Tidak Setuju (skor 2), Sangat Tidak Setuju (skor 1).

c. Kisi-kisi Instrumen

Mengacu pada definisi di atas, indikator yang digunakan untuk mengukur variabel ini dikembangkan menjadi butir-butir instrumen yang valid. Penyebaran butir tersebut dapat dilihat pada Tabel 3.3 berikut.

Tabel 3.3

Kisi-kisi Instrumen Variabel Komitmen Organisasi

No	Indikator	Aspek yang Diukur	Nomor Butir Sebelum Uji Coba	Nomor Butir Setelah Uji Coba	Jml
1.	Kesetiaan	Bertekad berdarmabakti, menjaga citra organisasi, bangga menjadi pegawai, menjaga capaian prestasi	1, 2, 3, 4, 5	1, 2, 3, 4	4
2.	Berperan aktif	Berperan memberi masukan kerja kelompok, tekad mengerjakan tugas tuntas, menjadi karyawan teladan, keinginan mendorong kemajuan, yakin memanfaatkan waktu	6, 7, 8, 9, 10	5, 6, 7, 8, 9	5

No	Indikator	Aspek yang Diukur	Nomor Butir Sebelum Uji Coba	Nomor Butir Setelah Uji Coba	Jml
3.	Menerima nilai-nilai organisasi	Mengakui nilai-nilai organisasi, tekad mewujudkan nilai-nilai, meyakini keselarasan nilai-nilai organisasi, mampu menerapkan nilai-nilai organisasi	11, 12, 13, 14	10, 11, 12, 13	4
4.	Mematuhi ketentuan	Yakin peraturan organisasi hasil kesepakatan bersama, mematuhi tanpa paksaan, yakin peraturan untuk ditaati, sepakat peraturan untuk mencegah kegagalan, berkomitmen mematuhi peraturan tertulis dan tidak tertulis	15, 16, 17, 18, 19	14, 15, 16, 17, 18	4
5.	Bertanggung jawab	Sanggup mencapai target, siap melaporkan capaian kinerja, tidak menunda pekerjaan	20, 21, 23	19, 20, 21	3
Jumlah			23		21

Setiap butir pernyataan memiliki lima alternatif jawaban, jika dijawab Sangat Setuju (skor 5), Setuju (skor 4), Ragu-ragu (skor 3), Tidak Setuju (skor 2), Sangat Tidak Setuju (skor 1).

d. Uji Validitas Instrumen

Uji validitas butir instrumen penelitian bertujuan untuk mengetahui validitas tiap butir instrumen penelitian. Uji validitas diperlukan untuk menegaskan bahwa butir-butir instrumen penelitian yang dipakai dalam pengambilan data adalah valid.

Secara empirik, hal ini dilakukan dengan cara mengkorelasikan skor tiap butir dengan skor total jawaban butir. Dalam uji instrumen ini, taraf signifikansi ditetapkan pada $\alpha = 0,05$, sedangkan derajat kebebasan adalah jumlah sampel uji coba. Besarnya butir r_{tabel} ditentukan oleh taraf signifikasi dan derajat kebebasan (dk). Dengan merujuk tanda signifikansi dan derajat kebebasan, maka variabel setiap butir nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$.

Jumlah sampel untuk uji coba instrumen adalah 20 orang sehingga derajat kebebasannya adalah 0,444. Syarat minimum untuk dianggap valid adalah nilai $r_{hitung} > 0,444$ ($r_{hitung} > r_{tabel}$). Dengan demikian, jika suatu butir mempunyai nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka dinyatakan valid, dan sebaliknya jika $r_{hitung} \leq r_{tabel}$, maka dinyatakan tidak valid, sehingga butir yang tidak valid didrop atau dianggap gugur. Validitas instrumen ini diukur menggunakan korelasi antara skor butir dan skor total. Adapun rumus yang dimaksud adalah:

$$r_{it} = \frac{\sum x_i . x_t}{\sqrt{\sum x_i^2 . \sum x_t^2}}$$

Keterangan:

r_{it} :Koefisien korelasi antara skor butir soal dan skor total

Σx_i :Jumlah kuadrat deviasi skor dari x_i

Σx_t :Jumlah kuadrat deviasi skor dari x_t

Hasil uji coba instrumen dari 23 butir item yang telah diujikan terdapat 2 item yang tidak valid atau drop yaitu nomor item 2 dan 22, dengan demikian terdapat 21 butir yang valid dan layak digunakan dalam pengambilan data.

e. Reliabilitas Instrumen

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui adanya konsistensi alat ukur dalam penggunaannya reliabel jika secara konsisten menunjukkan hasil ukuran yang sama apabila digunakan berkali-kali pada waktu yang berbeda. Reliabilitas merupakan suatu indeks yang menunjukkan instrumen dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Untuk uji reliabilitas ini digunakan teknik *Alpha Cronbach* dengan rumus:

$$r_{11} = \left\{ \frac{k}{(k-1)} \right\} \left\{ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right\}$$

Keterangan:

r_{11} :Koefisien reliabilitas instrumen (A*lpha Cronbach*)

k :Banyaknya butir pertanyaan atau banyaknya soal

ΣS_i^2 :Total varians butir

S_t^2 :Total varians

Berdasarkan perhitungan reliabilitas instrumen variabel kinerja terhadap butir item yang valid sebanyak 21 butir, dengan menggunakan rumus *Alpha Cronbach* diperoleh nilai reliabilitas sebesar 0,901 maka instrumen memiliki reliabilitas sangat tinggi.

4. Variabel Motivasi Kerja

a. Definisi Konseptual

Motivasi kerja adalah keinginan yang kuat dari seorang karyawan untuk bekerja lebih baik sesuai bidang tugasnya guna mencapai tujuan organisasi, dengan indikator memiliki keinginan bekerja dan mempertahankan pekerjaannya, menyukai tantangan pekerjaan, menghindari kegagalan, dan berusaha mencapai keunggulan.

b. Definisi Operasional

Motivasi kerja adalah keinginan yang kuat dari diri pegawai Pusat Pelatihan untuk bekerja lebih baik sesuai bidang tugasnya guna mencapai tujuan organisasi, dengan instrumen yang terdiri atas 21 butir pernyataan dengan lima alternatif jawaban, yaitu Sangat Setuju (skor 5), Setuju (skor 4), Ragu-ragu (skor 3), Tidak Setuju (skor 2), Sangat Tidak Setuju (skor 1).

c. Kisi-kisi Instrumen

Mengacu pada definisi di atas, indikator yang digunakan untuk mengukur variabel ini dikembangkan menjadi butir-butir instrumen yang valid. Pengembangan butir tersebut dapat dilihat pada Tabel 3.4. berikut.

Tabel 3.4

Kisi-kisi Instrumen Variabel Motivasi Kerja

No	Indikator	Aspek yang Diukur	Nomor Butir Sebelum Uji Coba	Nomor Butir Setelah Uji Coba	Jml
1.	Memiliki keinginan bekerja dan mempertahankan pekerjaannya	Menikmati pekerjaan, tenang bekerja, lingkungan kerja membuat betah, mendapat pengakuan hasil kerja, menekuni pekerjaan, tenang menuntaskan pekerjaan	1, 2, 3, 4, 5, 6	1, 2, 3, 4, 5, 6	6
2.	Menyukai tantangan pekerjaan	Mengusulkan target menantang, menerima tugas berat, berani gagal untuk sukses berikutnya, menerima tugas-tugas baru, pantang menyerah menyelesaikan pekerjaan	7, 8, 9, 10, 11	7, 8, 9, 10, 11	5
3.	Menghindari kegagalan	Aktif bertanya yang tidak mengerti, mempelajari kesalahan sebelumnya, menggunakan praktik terbaik, memonitor pekerjaan sesuai SOP/prosedur	12, 13, 14, 15, 16	12, 13, 14, 15	4
4.	Berusaha mencapai keunggulan	Menyusun perencanaan bermutu, bekerja hari ini lebih baik dari kemarin, mencontoh prestasi orang lain yang lebih baik, mengikuti pelatihan, menjalin kerja sama untuk hasil terbaik	17, 18, 19, 20, 21	16, 17, 18, 19, 20	5
Jumlah			21		20

Setiap butir pernyataan memiliki lima alternatif jawaban, jika dijawab Sangat Setuju (skor 5), Setuju (skor 4), Ragu-ragu (skor 3), Tidak Setuju (skor 2), Sangat Tidak Setuju (skor 1).

d. Uji Validitas Instrumen

Uji validitas butir instrumen penelitian bertujuan untuk mengetahui validitas tiap butir instrumen penelitian. Uji validitas diperlukan untuk menegaskan bahwa butir-butir instrumen penelitian yang dipakai dalam pengambilan data adalah valid.

Secara empirik, hal ini dilakukan dengan cara mengkorelasikan skor tiap butir dengan skor total jawaban butir. Dalam uji instrumen ini, taraf signifikansi ditetapkan pada $\alpha = 0,05$, sedangkan derajat kebebasan adalah jumlah sampel uji coba. Besarnya butir r_{tabel} ditentukan oleh taraf signifikasi dan derajat kebebasan (dk). Dengan merujuk tanda signifikansi dan derajat kebebasan, maka variabel setiap butir nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$.

Jumlah sampel untuk uji coba instrumen adalah 20 orang sehingga derajat kebebasannya adalah 0,444. Syarat minimum untuk dianggap valid adalah nilai $r_{hitung} > 0,444$ ($r_{hitung} > r_{tabel}$). Dengan demikian, jika suatu butir mempunyai nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka dinyatakan valid, dan sebaliknya jika $r_{hitung} \leq r_{tabel}$, maka dinyatakan tidak valid, sehingga butir yang tidak valid didrop atau dianggap gugur. Validitas instrumen ini diukur menggunakan korelasi antara skor butir dan skor total. Adapun rumus yang dimaksud adalah:

$$r_{it} = \frac{\sum x_i . x_t}{\sqrt{\sum x_i^2 . \sum x_t^2}}$$

Keterangan:

r_{it} :Koefisien korelasi antara skor butir soal dan skor total

Σx_i :Jumlah kuadrat deviasi skor dari x_i

Σx_t :Jumlah kuadrat deviasi skor dari x_t

Hasil uji coba instrumen dari 21 butir item yang telah diujikan terdapat 1 item yang tidak valid atau drop yaitu nomor item 15, dengan demikian terdapat 20 butir yang valid dan layak digunakan dalam pengambilan data.

e. Reliabilitas Instrumen

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui adanya konsistensi alat ukur dalam penggunaannya reliabel jika secara konsisten menunjukkan hasil ukuran yang sama apabila digunakan berkali-kali pada waktu yang berbeda. Reliabilitas merupakan suatu indeks yang menunjukkan instrumen dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Untuk uji reliabilitas ini digunakan teknik *Alpha Cronbach* dengan rumus:

$$r_{11} = \left\{\frac{k}{(k-1)}\right\}\left\{1-\frac{\sum S_i^{\,2}}{S_t^{\,2}}\right\}$$

Keterangan:

r_{11} :Koefisien reliabilitas instrumen (A*lpha Cronbach*)

k :Banyaknya butir pertanyaan atau banyaknya soal

ΣS_i^2 :Total varians butir

S_t^2 :Total varians

Berdasarkan perhitungan reliabilitas instrumen variabel kinerja terhadap butir item yang valid sebanyak 20 butir, dengan menggunakan rumus *Alpha Cronbach* diperoleh nilai reliabilitas sebesar 0,880 maka instrumen memiliki reliabilitas sangat tinggi.

G. Teknik Analisis Data

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif inferensial dengan media pengumpulan data survei (kuesioner). Analisis deskriptif digunakan untuk penyajian data, ukuran sentral, dan ukuran penyebaran.

Data juga akan menjelaskan skor terendah, skor tertinggi, *mean*, *median*, *modus*, standar deviasi, dan rentang skor. Supaya data dapat dilihat dengan jelas dan teratur maka data yang terkumpul akan diperlihatkan melalui bentuk daftar histogram frekuensi dan sebaran angka.

Analisis inferensial digunakan untuk pengujian hipotesis (paradigma asosiatif) dengan pendekatan analisis jalur (*path analysis*)*.* Untuk melihat indikator-indikator dalam setiap variabel, peneliti melakukan perhitungan setiap subindikator dengan menggunakan uji normalitas dengan alat bantu komputer program *Microsoft Excel* dan pengujian linearitas dengan program *SPSS for Windows*.

H. Hipotesis Statistik

Hipotesis penelitian secara statistik dijabarkan sebagai berikut:

1. $H_0 : \beta_{41} \leq 0$

   $H_1 : \beta_{41} > 0$

2. $H_0 : \beta_{42} \leq 0$

   $H_1 : \beta_{42} > 0$

3. $H_0 : \beta_{43} \leq 0$

   $H_1 : \beta_{43} > 0$

4. $H_0 : \beta_{31} \leq 0$

   $H_1 : \beta_{31} > 0$

5. $H_o : \beta_{32} \leq 0$

   $H_1 : \beta_{32} > 0$

6. $H_o : \beta_{21} \leq 0$

   $H_1 : \beta_{21} > 0$

Keterangan:

β_{41} = Koefisien jalur antara kecerdasan emosional dan OCB

β_{42} = Koefisien jalur antara komitmen organisasi dan OCB

β_{43} = Koefisien jalur antara motivasi kerja dan OCB

β_{31} = Koefisien jalur antara kecerdasan emosional dan motivasi kerja

β_{32} = Koefisien jalur antara komitmen organisasi dan motivasi kerja

β_{21} = Koefisien jalur antara kecerdasan emosional dan komitmen organisasi

BAB IV
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Data

Deskripsi data mencakup data empat variabel yakni variabel *organizational citizenship behavior* (Y) sebagai variabel *endegenous*, variabel kecerdasan emosional (X_1) sebagai variabel *exsogenous*, dan variabel komitmen organisasi (X_2) serta variabel motivasi kerja (X_3) sebagai variabel antara (*intervening*).

Berikut ini adalah uraian masing-masing variabel mulai dari variabel Y, X_1, X_2, dan X_3.

1. *Organizational Citizenship Behavior* (Y)

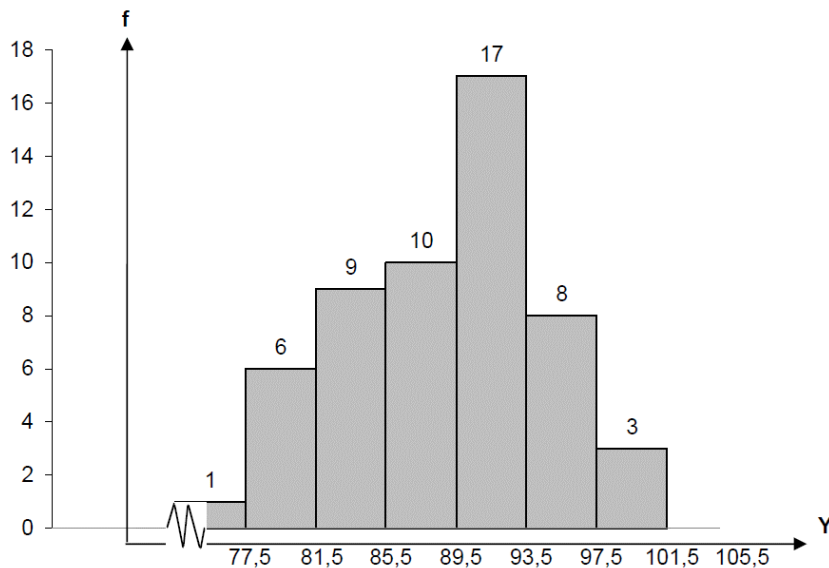
Berdasarkan data lapangan yang kemudian diolah secara statistik ke dalam daftar distribusi frekuensi, banyaknya kelas dihitung menurut aturan *Sturges*, diperoleh tujuh kelas dengan nilai skor maksimum 105 dan skor minimum 78, maka rentang skor sebesar 27. Hasil perhitungan data menunjukkan rata-rata sebesar 92,81; simpangan baku sebesar 5,68; varians sebesar 32,3047; median sebesar 94,0; dan modus sebesar 95. Pengelompokan data ditunjukkan pada Tabel 4.1 distribusi frekuensi berikut.

Tabel 4.1 Distribusi Frekuensi Skor *Organizational Citizenship Behavior*

No	Kelas Interval	Batas		Frekuensi		
		Bawah	Atas	Absolut	Relatif	Kumulatif
1	78 - 81	77,5	81,5	1	1,85%	1,85%
2	82 - 85	81,5	85,5	6	11,11%	12,96%
3	86 - 89	85,5	89,5	9	16,67%	29,63%
4	90 - 93	89,5	93,5	10	18,52%	48,15%
5	94 - 97	93,5	97,5	17	31,48%	79,63%
6	98 - 101	97,5	101,5	8	14,81%	94,44%
7	102 - 105	101,5	105,5	3	5,56%	100%
				54	100%	

Berdasarkan Tabel 4.1, selanjutnya dibuat histogram sebaran data. Terdapat dua sumbu pada histogram yakni sumbu vertikal sebagai sumbu

frekuensi absolut dan sumbu horizontal sebagai sumbu skor *organizational citizenship behavior*. Pada sumbu horizontal tertulis batas-batas kelas interval yaitu mulai dari 77,5 sampai 105,5. Angka tersebut diperoleh dengan mengurangkan angka 0,5 dari data terkecil dan menambahkan angka 0,5 setiap batas kelas pada batas tertinggi.

Grafik histogram sebaran data *organizational citizenship behavior* ditunjukkan pada Gambar 4.1 berikut.

Gambar 4.1

Histogram Data *Organizational Citizenship Behavior*

2. Kecerdasan Emosional (X_1)

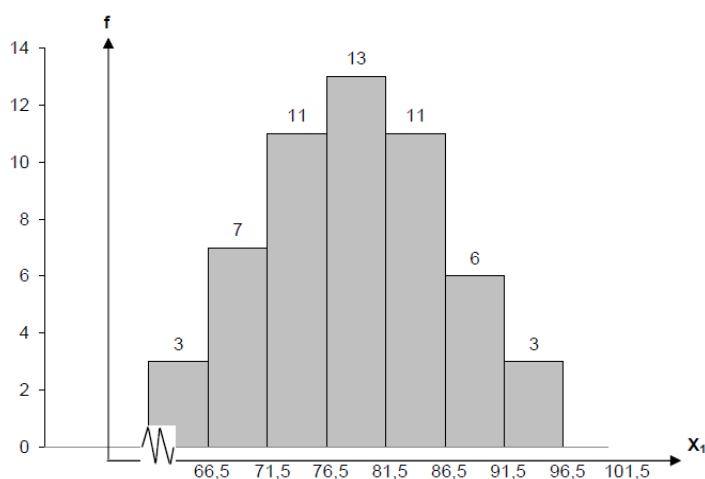
Data kecerdasan emosional memiliki rentang skor teoretik antara 21 sampai dengan 105 dan rentang skor empiris antara 67 sampai dengan 100. Hasil perhitungan data diperoleh rata-rata sebesar 84,15; simpangan baku sebesar 7,64; varians sebesar 58,4305; median sebesar 84,0; dan modus sebesar 84.

Pengelompokan data ditunjukkan pada Tabel 4.2 distribusi frekuensi berikut.

Tabel 4.2 Distribusi Frekuensi Skor Kecerdasan Emosional

No	Kelas Interval	Batas		Frekuensi		
		Bawah	Atas	Absolut	Relatif	Kumulatif
1	67 - 71	66,5	71,5	3	5,56%	5,56%
2	72 - 76	71,5	76,5	7	12,96%	18,52%
3	77 - 81	76,5	81,5	11	20,37%	38,89%
4	82 - 86	81,5	86,5	13	24,07%	62,96%
5	87 - 91	86,5	91,5	11	20,37%	83,33%
6	92 - 96	91,5	96,5	6	11,11%	94,44%
7	97 - 101	96,5	101,5	3	5,56%	100%
				54	100%	

Berdasarkan Tabel 4.2, selanjutnya dibuat histogram data. Terdapat dua sumbu dalam pembuatan histogram yakni sumbu vertikal sebagai sumbu frekuensi absolut dan sumbu horizontal sebagai sumbu skor kecerdasan emosional. Dalam hal ini pada sumbu horizontal tertulis batas-batas kelas interval yaitu mulai dari 66,5 sampai 101,5. Angka tersebut diperoleh dengan cara mengurangkan angka 0,5 dari data terkecil dan menambahkan angka 0,5 setiap batas kelas pada batas tertinggi.

Grafik histogram dari sebaran data kecerdasan emosional ditunjukkan pada Gambar 4.2 berikut.

Gambar 4.2

Histogram Data Kecerdasan Emosional

3. Komitmen Organisasi (X_2)

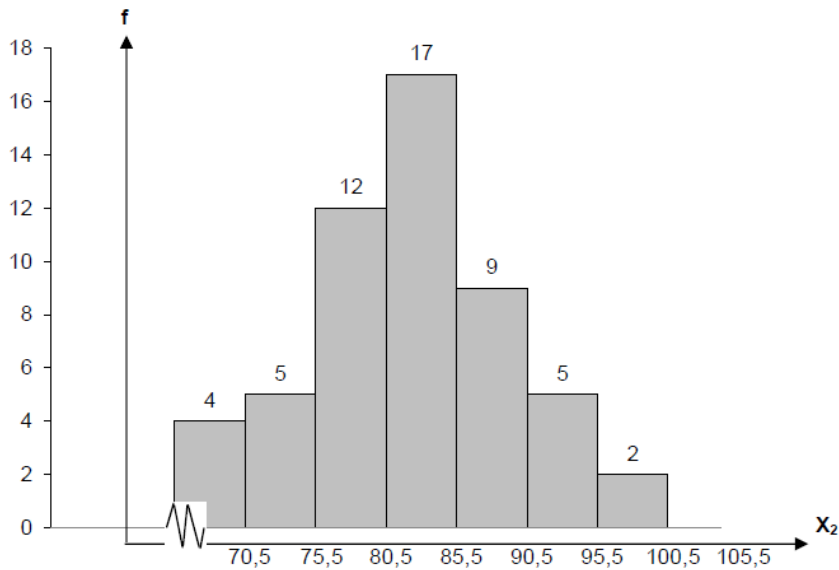
Data komitmen organisasi mempunyai rentang skor teoretik antara 21 sampai 105 dan rentang skor empiris antara 71 sampai dengan 103. Hasil perhitungan data diperoleh rata-rata sebesar 87,26; simpangan baku sebesar 7,35; varians sebesar 54,0447; median sebesar 87,0; dan modus sebesar 87.

Pengelompokan data ditunjukkan pada Tabel 4.3 distribusi frekuensi berikut.

Tabel 4.3 Distribusi Frekuensi Skor Komitmen Organisasi

No	Kelas Interval			Batas		Frekuensi		
				Bawah	Atas	Absolut	Relatif	Kumulatif
1	71	-	75	70,5	75,5	4	7,41%	7,41%
2	76	-	80	75,5	80,5	5	9,26%	16,67%
3	81	-	85	80,5	85,5	12	22,22%	38,89%
4	86	-	90	85,5	90,5	17	31,48%	70,37%
5	91	-	95	90,5	95,5	9	16,67%	87,04%
6	96	-	100	95,5	100,5	5	9,26%	96,30%
7	101	-	105	100,5	105,5	2	3,70%	100%
						54	100%	

Berdasarkan tabel di atas, lalu dibuat histogram datanya. Terdapat dua sumbu dalam pembuatan histogram yakni sumbu vertikal sebagai sumbu frekuensi absolut dan sumbu horizontal sebagai sumbu skor komitmen organisasi. Pada sumbu horizontal tertulis batas-batas kelas interval yaitu mulai dari 70,5 sampai 105,5. Angka tersebut diperoleh dengan cara mengurangkan angka 0,5 dari data terkecil dan menambahkan angka 0,5 setiap batas kelas pada batas tertinggi.

Grafik histogram dari sebaran data komitmen organisasi ditunjukkan pada Gambar 4.3 berikut.

Gambar 4.3

Histogram Data Komitmen Organisasi

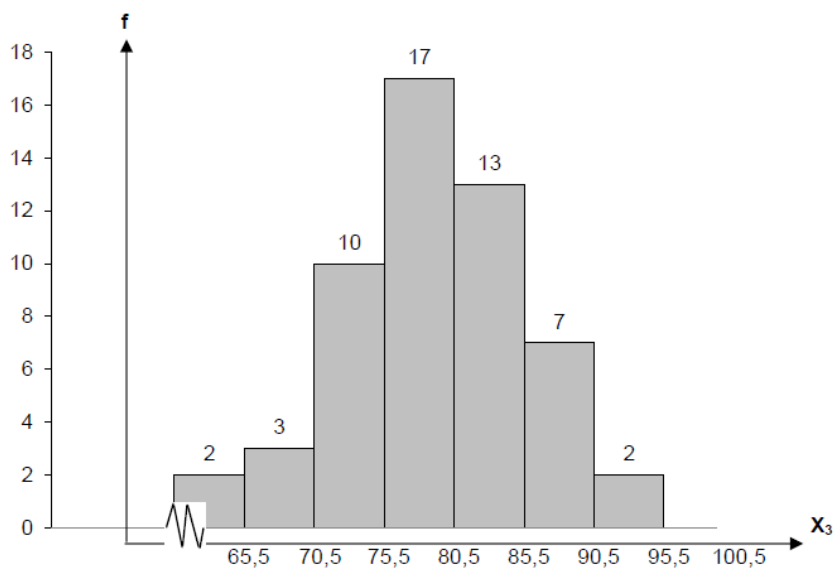
4. Motivasi Kerja (X_3)

Data motivasi kerja memiliki rentang skor teoretik antara 20 sampai 100, dan rentang skor empiris antara 66 sampai dengan 100. Hasil perhitungan data diperoleh rata-rata sebesar 83,98; simpangan baku sebesar 6,81; varians sebesar 46,3959; median sebesar 84,0; dan modus sebesar 82. Pengelompokan data ditunjukkan pada Tabel 4.4 distribusi frekuensi berikut.

Tabel 4.4 Distribusi Frekuensi Skor Motivasi Kerja

No	Kelas Interval	Batas		Frekuensi		
		Bawah	Atas	Absolut	Relatif	Kumulatif
1	66 - 70	65,5	70,5	2	3,70%	3,70%
2	71 - 75	70,5	75,5	3	5,56%	9,26%
3	76 - 80	75,5	80,5	10	18,52%	27,78%
4	81 - 85	80,5	85,5	17	31,48%	59,26%
5	86 - 90	85,5	90,5	13	24,07%	83,33%
6	91 - 95	90,5	95,5	7	12,96%	96,30%
7	96 - 100	95,5	100,5	2	3,70%	100%
				54	100%	

Berdasarkan Tabel 4.4, selanjutnya dibuatlah histogram sebaran datanya. Terdapat dua sumbu dalam pembuatan histogram yakni sumbu vertikal sebagai sumbu frekuensi absolut dan sumbu horizontal sebagai sumbu skor motivasi kerja. Pada sumbu horizontal tertulis batas-batas kelas interval yaitu mulai dari 65,5 sampai 100,5. Angka tersebut diperoleh dengan jalan mengurangkan angka 0,5 dari data terkecil dan menambahkan angka 0,5 setiap batas kelas pada batas tertinggi.

Grafik histogram dari sebaran data motivasi kerja ditunjukkan pada Gambar 4.4 berikut.

Gambar 4.4

Histogram Data Motivasi Kerja

Hasil perhitungan statistik deskriptif ditunjukkan pada Tabel 4.5 berikut.

Tabel 4.5 Rangkuman Statistik Deskriptif

Keterangan	*Organizational Citizenship Behavior*	Kecerdasan Emosional	Komitmen Organisasi	Motivasi Kerja
Rata-rata	92,81	84,15	87,26	83,98
Standard Error	0,77	1,04	1,00	0,93
Median	94,0	84,0	87,0	84,0

Keterangan	*Organizational Citizenship Behavior*	Kecerdasan Emosional	Komitmen Organisasi	Motivasi Kerja
Modus	95	88	87	82
Standar Deviasi	5,68	7,64	7,35	6,81
Varians	32,3047	58,4305	54,0447	46,3959
Rentang	27	33	32	34
Terendah	78	67	71	66
Tertinggi	105	100	103	100
Jumlah Skor	5012	4544	4712	4535
Ukuran Sampel	54	54	54	54

B. Pengujian Persyaratan Analisis

Penggunaan statistik parametris didasarkan atas asumsi bahwa data setiap variabel penelitian yang dianalisis membentuk distribusi normal. Proses pengujian persyaratan analisis merupakan syarat agar penggunaan teknis regresi (termasuk pada kelompok statistik parametris) dapat diterapkan untuk pengujian hipotesis.

Syarat analisis jalur (*path analysis*) menyebutkan bahwa estimasi antara variabel eksogen terhadap variabel endogen bersifat linear, dengan demikian persyaratan pada analisis regresi juga berlaku pada persyaratan analisis jalur. Persyaratan dalam analisis jalur adalah bahwa sampel penelitian berasal dari populasi yang berdistribusi normal, dan hubungan antara variabel-variabel dalam model itu signifikan dan linear. Oleh karena itu, sebelum dilakukan pengujian model, terlebih dahulu diuji ketiga persyaratan yang berlaku dalam analisis jalur tersebut. Pengujian analisis meliputi:

1. Uji normalitas data galat taksiran regresi
2. Uji signifikansi dan linearitas regresi

1. Uji Normalitas

Data dalam model regresi harus memenuhi asumsi bahwa data berasal dari populasi berdistribusi normal. Dengan demikian, uji asumsi dilakukan dengan menguji normalitas data dari keenam galat taksiran regresi penelitian yang dianalisis.

Hasil pengujian terhadap sampel penelitian digunakan untuk menarik simpulan bahwa apakah populasi yang diamati berdistribusi normal atau tidak. Untuk pengujian normalitas, digunakan uji *Lilliefors*. Dalam pengujian ini, mula-mula galat (sampel) disusun menurut urutan nilai, kemudian ditentukan angka

baku (Zi), frekuensi S(Zi), dan frekuensi terendah F(Zi) yang selanjutnya ditentukan selisih frekuensi terendah dan frekuensi nyata pada tiap nilai galat. Harga mutlak maksimum dari selisih tersebut disebut sebagai L_{hitung}. Lalu nilai L_{hitung} dibandingkan dengan L_{tabel} untuk taraf nyata $\alpha = 0,05$. Maka, diajukan hipotesis sebagai berikut:

H_0 : Data berasal dari populasi berdistribusi normal

H_1 : Data bukan berasal dari populasi berdistribusi normal

Jika nilai $L_{hitung} \leq$ nilai L_{tabel}, maka data galat taksiran Y atas X berasal dari populasi berdistribusi normal, sebaliknya jika nilai $L_{hitung} >$ nilai L_{tabel}, maka data galat taksiran Y atas X bukan berasal dari populasi berdistribusi normal. Dari hasil perhitungan uji normalitas (perhitungan secara lengkap pada lampiran 5) tersebut diperoleh hasil sebagai berikut:

a. Uji Normalitas Galat Taksiran Regresi Y atas X_1

Berdasarkan hasil perhitungan, diperoleh nilai $L_{hitung} = 0,0596$. Nilai L_{hitung} ini lebih kecil dari nilai L_{tabel} (n = 54 ; α = 0,05) sebesar 0,121. Mengingat L_{hitung} lebih kecil dari L_{tabel}, maka sebaran data *organizational citizenship behavior* atas kecerdasan emosional berasal dari populasi yang berdistribusi normal.

b. Uji Normalitas Galat Taksiran Regresi Y atas X_2

Berdasarkan hasil perhitungan, diperoleh nilai $L_{hitung} = 0,0729$. Ternyata nilai ini lebih kecil dari nilai L_{tabel} (n = 54 ; α = 0,05) sebesar 0,121. Mengingat L_{hitung} lebih kecil dari L_{tabel}, maka sebaran data *organizational citizenship behavior* atas komitmen organisasi berasal dari populasi yang berdistribusi normal.

c. Uji Normalitas Galat Taksiran Regresi Y atas X_3

Berdasarkan hasil perhitungan, diperoleh nilai $L_{hitung} = 0,0762$. Ternyata nilai L_{hitung} ini lebih kecil dari nilai L_{tabel} (n = 54 ; α = 0,05) sebesar 0,121. Mengingat L_{hitung} lebih kecil dari L_{tabel}, maka sebaran data *organizational citizenship behavior* atas motivasi kerja berasal dari populasi yang berdistribusi normal.

d. Uji Normalitas Galat Taksiran Regresi X_3 atas X_1

Berdasarkan hasil perhitungan, diperoleh nilai $L_{hitung} = 0,0532$. Ternyata nilai L_{hitung} ini lebih kecil dari nilai L_{tabel} (n = 54 ; α = 0,05) sebesar 0,121. Mengingat L_{hitung} lebih kecil dari L_{tabel}, maka sebaran data motivasi kerja atas kecerdasan emosional berasal dari populasi yang berdistribusi normal.

e. Uji Normalitas Galat Taksiran Regresi X_3 atas X_2

Berdasarkan hasil perhitungan, diperoleh nilai $L_{hitung} = 0,0856$. Nilai L_{hitung} ini lebih kecil dari nilai L_{tabel} (n = 54 ; α = 0,05) sebesar 0,121. Mengingat L_{hitung} lebih kecil dari L_{tabel}, maka sebaran data motivasi kerja atas komitmen organisasi berasal dari populasi yang berdistribusi normal.

f. Uji Normalitas Galat Taksiran Regresi X_2 atas X_1

Berdasarkan hasil perhitungan, nilai L_{hitung} = 0,0743. Nilai L_{hitung} lebih kecil dari nilai L_{tabel} (n = 54 ; α = 0,05) sebesar 0,121. Mengingat L_{hitung} lebih kecil dari L_{tabel}, maka sebaran data komitmen organisasi atas kecerdasan emosional berasal dari populasi yang berdistribusi normal.

Rekapitulasi hasil perhitungan pengujian normalitas galat taksiran regresi ditunjukkan pada Tabel 4.6 berikut.

Tabel 4.6 Rekapitulasi Hasil Perhitungan Uji Normalitas Galat Taksiran

Galat Taksiran Regresi	n	L_{hitung}	L_{tabel}		Keterangan
			α = 0,05	α = 0,01	
Y atas X_1	54	0,0596	0,121	0,138	Berdistribusi normal
Y atas X_2	54	0,0729	0,121	0,138	Berdistribusi normal
Y atas X_3	54	0,0762	0,121	0,138	Berdistribusi normal
X_3 atas X_1	54	0,0532	0,121	0,138	Berdistribusi normal
X_3 atas X_2	54	0,0856	0,121	0,138	Berdistribusi normal
X_2 atas X_1	54	0,0743	0,121	0,138	Berdistribusi normal

2. Uji Signifikansi dan Linearitas Regresi

Pengujian hipotesis dilaksanakan dengan teknik analisis regresi dan korelasi. Analisis regresi digunakan untuk memprediksi model hubungan, sedangkan analisis korelasi digunakan untuk mengetahui kadar pengaruh antarvariabel penelitian.

Pada tahap permulaan pengujian hipotesis, dinyatakan pengaruh masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen dalam bentuk persamaan regresi sederhana. Persamaan tersebut dibentuk dengan menggunakan data hasil pengukuran yang berupa pasangan variabel eksogen dengan variabel endogen. Dalam hal ini, model persamaan regresi merupakan bentuk hubungan yang paling cocok. Sebelum persamaan regresi digunakan dalam rangka mengambil simpulan dalam pengujian hipotesis, model regresi yang diperoleh diuji signifikansi dan linearitasnya dengan menggunakan uji F dalam tabel ANAVA. Kriteria pengujian signifikansi dan linearitas model regresi sebagai berikut:

a) Uji signifikansi regresi

H_0 : Regresi tidak signifikan

H_1 : Regresi signifikan

Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka tolak H_0 (regresi signifikan), jika $F_{hitung} \leq F_{tabel}$, maka terima H_0.

b) Uji linearitas regresi

H_0 : Regresi linear

H_1 : Regresi tidak linear

Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka tolak H_0, jika $F_{hitung} \leq F_{tabel}$, maka terima H_0 (regresi linear).

a. Uji Signifikansi dan Linearitas Regresi *Organizational Citizenship Behavior* atas Kecerdasan Emosional

Berdasarkan hasil perhitungan model persamaan regresi *organizational citizenship behavior* atas kecerdasan emosional pada Lampiran 5, diperoleh konstanta regresi a = 55,73 dan koefisien regresi b = 0,44. Hubungan model persamaan regresi linear sederhana adalah $\hat{Y} = 55,73 + 0,44X_1$. Hasil perhitungan uji signifikansi dan linearitas disusun pada Tabel 4.7 ANAVA berikut.

Tabel 4.7 ANAVA untuk Uji Signifikansi dan Linearitas Regresi pada Persamaan $\hat{Y} = 55,73 + 0,44X_1$

Sumber Varians	dk	JK	RJK	F_{hitung}	F_{tabel}	
					α = 0,05	α = 0,01
Total	54	466900				
Koefisien (a)	1	465187,85				
Regresi (b/a)	1	601,20	601,20	28,14 **	4,03	7,15
Residu	52	1110,95	21,36			
Tuna Cocok	25	643,03	25,72	1,48 ns	1,92	2,54
Galat	27	467,92	17,33			

Keterangan notasi:

** : Regresi sangat signifikan ($F_{hitung} > F_{tabel}$)

ns : Regresi berbentuk linear ($F_{hitung} < F_{tabel}$)

dk : Derajat kebebasan

JK : Jumlah kudrat

RJK : Rata-rata jumlah kuadrat

Persamaan regresi $\hat{Y} = 55,73 + 0,44X_1$. Diperoleh F_{hitung} = 28,14 lebih besar dari nilai F_{tabel} 7,15 pada α = 0,01. Karena $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka regresi

dinyatakan sangat signifikan. Untuk uji linearitas diperoleh F_{hitung} sebesar 1,48 lebih kecil dari F_{tabel} sebesar 1,92 pada $\alpha = 0,05$. Karena $F_{hitung} < F_{tabel}$, maka regresi Y atas X_1 bersifat linear.

b. Uji Signifikansi dan Linearitas Regresi *Organizational Citizenship Behavior* atas Komitmen Organisasi

Berdasarkan hasil perhitungan untuk model persamaan regresi *organizational citizenship behavior* atas komitmen organisasi pada Lampiran 5, diperoleh konstanta regresi a = 54,13 dan koefisien regresi b = 0,44. Hubungan model persamaan regresi linear sederhana adalah $\hat{Y} = 54,13 + 0,44X_2$. Hasil perhitungan uji signifikansi dan linearitas disusun pada Tabel 4.8 ANAVA berikut.

Tabel 4.8 ANAVA untuk Uji Signifikansi dan Linearitas Regresi pada Persamaan $\hat{Y} = 54,13 + 0,44X_2$

Sumber Varians	dk	JK	RJK	F_{hitung}	F_{tabel}	
					$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$
Total	54	466900				
Koefisien (a)	1	465187,85				
Regresi (b/a)	1	562,73	562,73	25,46 **	4,03	7,15
Residu	52	1149,42	22,10			
Tuna Cocok	24	662,84	27,62	1,59 ns	1,91	2,52
Galat	28	486,58	17,38			

Keterangan notasi:

** : Regresi sangat signifikan ($F_{hitung} > F_{tabel}$)

ns : Regresi berbentuk linear ($F_{hitung} < F_{tabel}$)

dk : Derajat kebebasan

JK : Jumlah kudrat

RJK : Rata-rata jumlah kuadrat

Persamaan regresi $\hat{Y} = 54,13 + 0,44X_2$. Diperoleh $F_{hitung} = 25,46$ lebih besar dari nilai F_{tabel} 7,15 pada $\alpha = 0,01$. Karena $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka regresi dinyatakan sangat signifikan. Untuk uji linearitas diperoleh F_{hitung} sebesar 1,59 lebih kecil dari F_{tabel} sebesar 1,91 pada $\alpha = 0,05$. Karena $F_{hitung} < F_{tabel}$, maka regresi Y atas X_2 bersifat linear.

c. Uji Signifikansi dan Linearitas Regresi *Organizational Citizenship Behavior* atas Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil perhitungan untuk model persamaan regresi *organizational citizenship behavior* atas motivasi kerja pada Lampiran 5, diperoleh konstanta regresi a = 49,78 dan koefisien regresi b = 0,51. Hubungan model persamaan regresi linear sederhana adalah $\hat{Y} = 49{,}78 + 0{,}51X_3$. Hasil perhitungan uji signifkansi dan linearitas disusun pada Tabel 4.9 ANAVA berikut.

Tabel 4.9 ANAVA untuk Uji Signifikansi dan Linearitas Regresi pada Persamaan $\hat{Y} = 49{,}78 + 0{,}51X_3$

Sumber Varians	dk	JK	RJK	F_{hitung}	F_{tabel}	
					α = 0,05	α = 0,01
Total	54	466900				
Koefisien (a)	1	465187,85				
Regresi (b/a)	1	645,44	645,44	31,46 **	4,03	7,15
Residu	52	1066,71	20,51			
Tuna Cocok	24	645,43	26,89	1,79 ns	1,91	2,52
Galat	28	421,28	15,05			

Keterangan notasi:

** : Regresi sangat signifikan ($F_{hitung} > F_{tabel}$)

ns : Regresi berbentuk linear ($F_{hitung} < F_{tabel}$)

dk : Derajat kebebasan

JK : Jumlah kudrat

RJK : Rata-rata jumlah kuadrat

Persamaan regresi $\hat{Y} = 49{,}78 + 0{,}51X_3$. Diperoleh $F_{hitung} = 31{,}46$ lebih besar dari nilai F_{tabel} 7,15 pada α = 0,01. Karena $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka regresi dinyatakan sangat signifikan. Untuk uji linearitas diperoleh F_{hitung} sebesar 1,79 lebih kecil dari F_{tabel} sebesar 1,91 pada α = 0,05. Karena $F_{hitung} < F_{tabel}$, maka regresi Y atas X_3 bersifat linear.

d. Uji Signifikansi dan Linearitas Regresi Motivasi Kerja atas Kecerdasan Emosional

Berdasarkan hasil perhitungan untuk model persamaan regresi motivasi kerja atas kecerdasan emosional pada Lampiran 5, diperoleh konstanta regresi a = 53,57 dan koefisien regresi b = 0,36. Dengan demikian, model hubungan

persamaan regresi linear sederhana adalah $\hat{X}_3 = 53,57 + 0,36X_1$. Hasil perhitungan uji signifikansi dan linearitas disusun pada Tabel 4.10 ANAVA berikut.

Tabel 4.10 ANAVA untuk Uji Signifikansi dan Linearitas Regresi pada Persamaan $\hat{X}_3 = 53,57 + 0,36X_1$

Sumber Varians	dk	JK	RJK	F_{hitung}	F_{tabel}	
					$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$
Total	54	383315				
Koefisien (a)	1	380856,02				
Regresi (b/a)	1	404,45	404,45	10,24 **	4,03	7,15
Residu	52	2054,53	39,51			
Tuna Cocok	25	1000,56	40,02	1,03 ^{ns}	1,92	2,54
Galat	27	1053,97	39,04			

Keterangan notasi:

** : Regresi sangat signifikan ($F_{hitung} > F_{tabel}$)

ns : Regresi berbentuk linear ($F_{hitung} < F_{tabel}$)

dk : Derajat kebebasan

JK : Jumlah kudrat

RJK : Rata-rata jumlah kuadrat

Persamaan regresi $\hat{X}_3 = 53,57 + 0,36X_1$. Diperoleh $F_{hitung} = 10,24$ lebih besar dari nilai F_{tabel} 7,15 pada $\alpha = 0,01$. Karena $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka regresi dinyatakan sangat signifikan. Untuk uji linearitas diperoleh F_{hitung} sebesar 1,03 lebih kecil dari F_{tabel} sebesar 1,92 pada $\alpha = 0,05$. Karena $F_{hitung} < F_{tabel}$, maka regresi X_3 atas X_1 bersifat linear.

e. Uji Signifikansi dan Linearitas Regresi Motivasi Kerja atas Komitmen Organisasi

Berdasarkan hasil perhitungan untuk model persamaan regresi antara motivasi kerja atas komitmen organisasi pada Lampiran 5, diperoleh konstanta regresi a = 52,38 dan koefisien regresi b = 0,36. Model hubungan persamaan regresi linear sederhana adalah $\hat{X}_3 = 52,38 + 0,36X_2$. Hasil perhitungan uji signifikansi dan linearitas disusun pada Tabel 4.11 ANAVA berikut.

Tabel 4.11 ANAVA Untuk Uji Signifikansi dan Linearitas Regresi pada Persamaan $\hat{X}_3 = 52{,}38 + 0{,}36X_2$

Sumber Varians	dk	JK	RJK	F_{hitung}	F_{tabel}	
					α = 0,05	α = 0,01
Total	54	383315				
Koefisien (a)	1	380856,02				
Regresi (b/a)	1	375,62	375,62	9,38 **	4,03	7,15
Residu	52	2083,36	40,07			
Tuna Cocok	24	1180,24	49,18	1,52 ns	1,91	2,52
Galat	28	903,12	32,25			

Keterangan notasi:

** : Regresi sangat signifikan ($F_{hitung} > F_{tabel}$)

ns : Regresi berbentuk linear ($F_{hitung} < F_{tabel}$)

dk : Derajat kebebasan

JK : Jumlah kudrat

RJK : Rata-rata jumlah kuadrat

Persamaan regresi $\hat{X}_3 = 52{,}38 + 0{,}36X_2$. Diperoleh F_{hitung} = 9,38 lebih besar dari nilai F_{tabel} 7,15 pada α = 0,01. Karena $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka regresi dinyatakan sangat signifikan. Untuk uji linearitas diperoleh F_{hitung} sebesar 1,52 lebih kecil dari F_{tabel} sebesar 1,91 pada α = 0,05. Karena $F_{hitung} < F_{tabel}$, maka regresi X_3 atas X_2 bersifat linear.

f. Uji Signifikansi dan Linearitas Regresi Komitmen Organisasi atas Kecerdasan Emosional

Berdasarkan hasil perhitungan untuk model persamaan regresi komitmen organisasi atas kecerdasan emosional pada Lampiran 5, diperoleh konstanta regresi a = 64,03 dan koefisien regresi b = 0,28. Model hubungan persamaan regresi linear sederhana adalah $\hat{X}_2 = 64{,}03 + 0{,}28X_1$. Hasil perhitungan uji signifikansi dan linearitas disusun pada Tabel 4.12 ANAVA berikut.

Tabel 4.12 ANAVA untuk Uji Signifikansi dan Linearitas Regresi pada Persamaan $\hat{X}_2 = 64,03 + 0,28X_1$

Sumber Varians	dk	JK	RJK	F_{hitung}	F_{tabel}	
					α = 0,05	α = 0,01
Total	54	414030				
Koefisien (a)	1	411165,63				
Regresi (b/a)	1	236,02	236,02	4,67 *	4,03	7,15
Residu	52	2628,35	50,55			
Tuna Cocok	25	1501,38	60,06	1,44 ns	1,92	2,54
Galat	27	1126,97	41,74			

Keterangan notasi:

* : Regresi signifikan ($F_{hitung} > F_{tabel}$)

ns : Regresi berbentuk linear ($F_{hitung} < F_{tabel}$)

dk : Derajat kebebasan

JK : Jumlah kudrat

RJK : Rata-rata jumlah kuadrat

Persamaan regresi $\hat{X}_2 = 64,03 + 0,28X_1$. Diperoleh F_{hitung} = 4,67 lebih besar dari nilai F_{tabel} 4,03 pada α = 0,05. Karena $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka regresi dinyatakan signifikan. Untuk uji linearitas diperoleh F_{hitung} sebesar 1,44 lebih kecil dari F_{tabel} sebesar 1,92 pada α = 0,05. Karena $F_{hitung} < F_{tabel}$, maka regresi X_2 atas X_1 bersifat linear.

Tabel 4.13 Rekapitulasi Hasil Uji Signifikansi dan Uji Linearitas Regresi

Regresi	Persamaan Regresi	Uji Signifikansi			Uji Linearitas		
		F_{hitung}	F_{tabel}		F_{hitung}	F_{tabel}	
			0,05	0,01		0,05	0,01
Y atas X_1	$\hat{Y} = 55,73 + 0,44X_1$	28,14 **	4,03	7,15	1,48 ns	1,92	2,54
Y atas X_2	$\hat{Y} = 54,13 + 0,44X_2$	25,46 **	4,03	7,15	1,59 ns	1,91	2,52
Y atas X_3	$\hat{Y} = 49,78 + 0,51X_3$	31,46 **	4,03	7,15	1,79 ns	1,91	2,52
X_3 atas X_1	$\hat{X}_3 = 53,57 + 0,36X_1$	10,24 **	4,03	7,15	1,03 ns	1,92	2,54

Regresi	Persamaan Regresi	Uji Signifikansi			Uji Linearitas		
		F_{hitung}	F_{tabel}		F_{hitung}	F_{tabel}	
			0,05	0,01		0,05	0,01
X_3 atas X_2	$\hat{X}_3 = 52,38 + 0,36X_2$	9,38 **	4,03	7,15	1,52 ns	1,91	2,52
X_2 atas X_1	$\hat{X}_2 = 64,03 + 0,28X_1$	4,67 *	4,03	7,15	1,44 ns	1,92	2,54

Keterangan notasi:

* : Signifikan

** : Sangat signifikan

ns : Non signifikan (regresi linear)

C. Perhitungan Koefisien Jalur

Perhitungan koefisien jalur menggunakan program SPSS 22.0 *for Windows*, sedangkan koefisien untuk tiap jalur pada model hubungan struktural antarvariabel pada tabel dan gambar di bawah ini dihitung/diuji dengan uji t. Diagram jalur memiliki 6 koefisien jalur yaitu p_{y1}, p_{y2}, p_{y3}, p_{31}, p_{32}, p_{21} sehingga diperoleh 4 model struktural berikut:

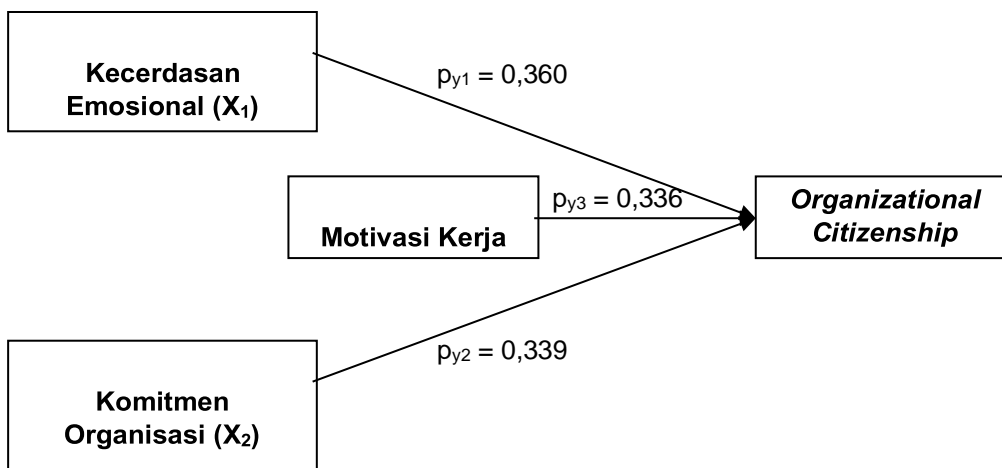
1. Koefisien Jalur pada Substruktur Model Pertama

Persamaan struktural pada model substruktur pertama terdiri dari 3 koefisien jalur dari variabel X_1 ke Y, X_2 ke Y, dan X_3 ke Y berupa $\hat{Y} = p_{y1}X_1 + p_{y2}X_2 + p_{y3}X_3 + p_y\varepsilon_1$. Dengan besar $(R_{y.123})^2 = 0,6133$ sehingga $p_y\varepsilon_1 = 0,622$. Jadi, bentuk persamaan struktural pada model substruktur pertama adalah $\hat{Y} = 0,360X_1 + 0,339X_2 + 0,336X_3 + 0,622$. Estimasi koefisien jalur dijelaskan pada Tabel 4.14 dan divisualisasi melalui Gambar 4.5 berikut.

Tabel 4.14 Hasil SPSS Model Pertama

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	23,944	7,769		3,082	,003
	Kecerdasan Emosional (X1)	,267	,072	,360	3,728	,001
	Komitmen Organisasi (X2)	,262	,075	,339	3,536	,001
	Motivasi Kerja (X3)	,280	,085	,336	3,335	,002

a Variabel dependen: OCB (Y)

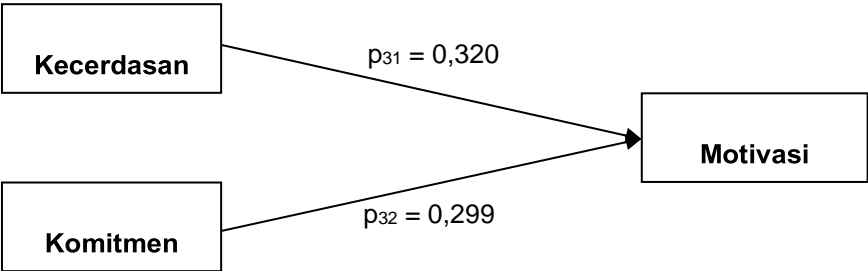
Diagram jalur estimasi model struktural pertama dapat ditunjukkan sebagai berikut.

Gambar 4.5
Diagram Jalur Empiris Model Struktural 1

2. Koefisien Jalur pada Substruktur Model Kedua

Persamaan struktural pada model substruktur kedua terdiri dari 2 koefisien jalur dari variabel X_1 ke X_3 dan X_2 ke X_3 berupa $\hat{X}_3 = p_{31}X_1 + p_{32}X_2\ p_3\varepsilon_2$. Dengan besar $(R_{3.12})^2$ = 0,2469 sehingga $p_3\varepsilon_2$ = 0,868. Jadi, bentuk persamaan struktural pada model substruktur kedua adalah $\hat{X}_3 = 0{,}320X_1 + 0{,}299X_2 + 0{,}868$. Estimasi koefisien jalur dijelaskan pada Tabel 4.15 dan divisualisasi melalui Gambar 4.6 berikut.

Tabel 4.15 Hasil SPSS Model Kedua

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
2	(Constant)	35,829	11,849		3,024	,004
	Kecerdasan Emosional (X1)	,285	,113	,320	2,520	,015
	Komitmen Organisasi (X2)	,277	,118	,299	2,357	,022

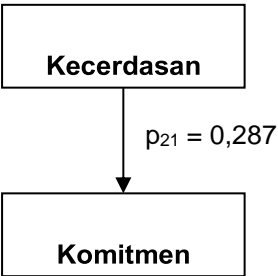
a Variabel dependen: Motivasi Kerja (X3)

Gambar 4.6
Diagram Jalur Empiris Model Struktural 2

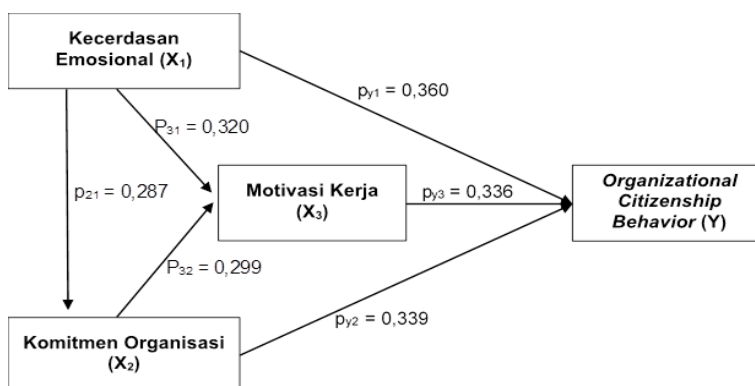
3. Koefisien Jalur pada Substruktur Model Ketiga

Persamaan struktural yang terbentuk pada model substruktur ketiga yang dibentuk oleh koefisien jalur dari variabel X_1 ke X_2 berupa: $\hat{X}_2 = p_{21}X_1 + p_2\varepsilon_3$. Dengan besar $(r_{12})^2$ = 0,0824 sehingga $p_2\varepsilon_3$ = 0,958. Jadi bentuk persamaan struktural pada model substruktur ketiga adalah $\hat{X}_2 = 0{,}287X_1 + 0{,}958$. Estimasi koefisien jalur dijelaskan pada Tabel 4.16 dan divisualisasi melalui Gambar 4.7.

Tabel 4.16 Hasil SPSS Model Ketiga

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
3	(Constant)	64,029	10,794		5,932	,000
	Kecerdasan Emosional (X1)	,276	,128	,287	2,161	,035

a Variabel dependen: Komitmen Organisasi (X2)

Gambar 4.7
Diagram Jalur Empiris Model Struktural 3

Penggabungan Model Struktural 1, 2, dan 3 dapat ditunjukkan pada Gambar 4.8 berikut.

Gambar 4.8
Diagram Jalur Empiris Model Penelitian

D. Pengujian Hipotesis

Setelah dihitung koefisien jalur melalui analisis model struktural kausal untuk menguji hipotesis dan mengukur pengaruh langsung positif antarvariabel, maka selanjutnya ditarik simpulan hipotesis. Penarikan simpulan hipotesis dilakukan berdasarkan hasil perhitungan koefisien jalur dan signifikansi melalui uji-t untuk setiap jalur yang diteliti. Uraikan hasil pengujian hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Pengaruh Langsung Positif Kecerdasan Emosional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hipotesis yang diuji:

H_0: $\beta_{y1} \leq 0$

H_1: $\beta_{y1} > 0$

Nilai koefisien jalur kecerdasan emosional terhadap *organizational citizenship behavior* adalah 0,360 dengan nilai t_{hitung} sebesar 3,73. Oleh karena nilai t_{hitung} lebih besar dari nilai t_{tabel} pada dk = 50 untuk α = 0,01 sebesar 2,68, maka terdapat pengaruh langsung positif kecerdasan emosional terhadap variabel *organizational citizenship behavior.*

2. Pengaruh Langsung Positif Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hipotesis yang diuji adalah:

H_0: $\beta_{y2} \leq 0$

H_1: $\beta_{y2} > 0$

Nilai koefisien jalur komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* adalah 0,339 dengan nilai t_{hitung} sebesar 3,54. Oleh karena nilai t_{hitung} lebih besar dari nilai t_{tabel} pada dk = 50 untuk α = 0,01 sebesar 2,68, maka terdapat pengaruh langsung positif komitmen organisasi terhadap variabel *organizational citizenship behavior.*

3. Pengaruh Langsung Positif Motivasi Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hipotesis yang diuji adalah:

H_0: $\beta_{y3} \leq 0$

H_1: $\beta_{y3} > 0$

Nilai koefisien jalur motivasi kerja terhadap *organizational citizenship behavior* adalah 0,336 dengan nilai t_{hitung} sebesar 3,34. Oleh karena nilai t_{hitung} lebih besar dari nilai t_{tabel} pada dk = 50 untuk α = 0,01 sebesar 2,68, maka terdapat pengaruh langsung positif motivasi kerja terhadap variabel *organizational citizenship behavior.*

4. Pengaruh Langsung Positif Kecerdasan Emosional terhadap Motivasi Kerja

Hipotesis yang diujikan adalah:

H_0: $\beta_{31} \leq 0$

H_1: $\beta_{31} > 0$

Nilai koefisien jalur kecerdasan emosional terhadap motivasi kerja adalah 0,320 dengan nilai t_{hitung} sebesar 2,52. Oleh karena nilai koefisien t_{hitung} lebih besar dari nilai t_{tabel} pada dk = 51 untuk α = 0,05 sebesar 2,01, maka terdapat pengaruh langsung positif kecerdasan emosional terhadap variabel motivasi kerja.

5. Pengaruh Langsung Positif Komitmen Organisasi terhadap Motivasi Kerja

Hipotesis yang diuji adalah:

H_0: $\beta_{32} \leq 0$

H_1: $\beta_{32} > 0$

Nilai koefisien jalur komitmen organisasi terhadap motivasi kerja adalah 0,299 dengan nilai t_{hitung} sebesar 2,36. Oleh karena nilai t_{hitung} lebih besar dari nilai t_{tabel} pada dk = 51 untuk α = 0,05 sebesar 2,01, maka terdapat pengaruh langsung positif variabel komitmen organisasi terhadap motivasi kerja.

6. Pengaruh Langsung Positif Kecerdasan Emosional terhadap Komitmen Organisasi

Hipotesis yang diujikan adalah:

H_0: $\beta_{21} \leq 0$

H_1: $\beta_{21} > 0$

Nilai koefisien jalur kecerdasan emosional terhadap komitmen organisasi adalah 0,287 dengan nilai t_{hitung} sebesar 2,16. Oleh karena nilai koefisien t_{hitung} lebih besar dari nilai t_{tabel} pada dk = 52 untuk α = 0,05 sebesar 2,01, maka terdapat pengaruh langsung positif kecerdasan emosional terhadap variabel komitmen organisasi.

Berdasarkan hasil analisis dan proses perhitungan pada Lampiran 7 pada bagian pengaruh langsung, dapat diikhtisarkan sebagai berikut:

Tabel 4.17 Pengaruh Langsung Antar Variabel

No.	Pengaruh Langsung	Koefisien Jalur	Dk	t_{hitung}	t_{tabel}	
					α = 0,05	α = 0,01
1.	X_1 terhadap Y	0,360	50	3,73 **	2,01	2,68
2.	X_2 terhadap Y	0,339	50	3,54 **	2,01	2,68
3.	X_3 terhadap Y	0,336	50	3,34 **	2,01	2,68
4.	X_1 terhadap X_3	0,320	51	2,52 *	2,01	2,68
5.	X_2 terhadap X_3	0,299	51	2,36 *	2,01	2,68
6.	X_1 terhadap X_2	0,287	52	2,16 *	2,01	2,67

Keterangan:

* = signifikan ($t_{hitung} > t_{tabel}$ pada α = 0,05)

** = sangat signifikan ($t_{hitung} > t_{tabel}$ pada α = 0,01)

E. Pembahasan Hasil Penelitian

Hasil yang diperoleh setelah melakukan analisis model dijadikan sebagai dasar dalam menjawab hipotesis dan menarik simpulan penelitian ini. Penjelasan jawaban hipotesis tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Pengaruh Langsung Positif Kecerdasan Emosional (X_1) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y)

Hasil analisis hipotesis pertama menemukan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh secara langsung positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Berdasarkan temuan, dapat disimpulkan bahwa *organizational citizenship behavior* dipengaruhi secara langsung positif oleh

kecerdasan emosional. Meningkatnya kecerdasan emosional akan mengakibatkan peningkatan *organizational citizenship behavior*.

Hasil penelitian ini mendukung pendapat beberapa ahli di antaranya adalah Spitzmuller, Dyne, dan Ilies bahwa peran watak penting karena OCB itu perilaku atas dasar diskresi seseorang, maka lebih banyak dipengaruhi oleh kepribadian dan faktor sikap daripada oleh kemampuan, pengetahuan, dan pelatihan), sikap (*attitudes*), dan motivasi merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi OCB. Di samping itu, Penner, et. al. (2005) juga telah mengidentifikasi watak empati (*dispositional emphaty*) dan suka membantu (*helpfulness*), berdasarkan atas persepsi sendiri dan kemampuan untuk membantu, merupakan dua dimensi yang mendukung perilaku prososial. Hal ini menjadi pintu masuk bagi faktor pengelolaan emosi yang mempengaruhi OCB. Turnipseed, mengutip dari Ang, Kok-Yee, dan Goh, juga menguatkan bahwa watak motivasional (*motivational traits*) pengembangan diri sendiri akan menjadi topik riset OCB mendatang. Hasil analisis tersebut juga sesuai dengan penelitian Azka yang menegaskan bahwa terdapat hubungan positif antara kecerdasan emosional dan OCB.

2. Pengaruh Langsung Positif Komitmen Organisasi (X_2) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y)

Hasil analisis hipotesis kedua menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh secara langsung positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Berdasarkan temuan, dapat disimpulkan bahwa *organizational citizenship behavior* dipengaruhi secara langsung positif oleh komitmen organisasi. Meningkatnya komitmen organisasi akan mengakibatkan peningkatan *organizational citizenship behavior*.

Hasil penelitian ini mendukung pendapat beberapa ahli di antaranya adalah J.A. LePine, A Rez, dan D.E. Johnson dalam *The Nature and Dimentionality of Organizational Citizenship Behavior* sebagaimana dikutip oleh Kreitner dan Kinicki, menyebutkan bahwa OCB memiliki korelasi positif dengan kesadaran bekerja, komitmen organisasi, dan tingkatan kinerja. Berdasarkan riset empiris, Sjahruddin juga menyimpulkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh positif terhadap OCB.

3. Pengaruh Langsung Positif Motivasi Kerja (X_3) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y)

Hasil analisis hipotesis ketiga menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara langsung positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Berdasarkan temuan, dapat disimpulkan bahwa *organizational citizenship behavior* dipengaruhi secara langsung positif oleh motivasi kerja. Meningkatnya motivasi kerja akan mengakibatkan peningkatan *organizational citizenship behavior*.

Hasil penelitian ini mendukung pendapat beberapa ahli di antaranya adalah Spitzmuller, Dyne, dan Ilies yang menyatakan bahwa karena OCB itu

perilaku atas dasar diskresi seseorang, maka lebih banyak dipengaruhi oleh kepribadian dan faktor sikap daripada oleh kemampuan, pengetahuan, dan pelatihan), sikap (*attitudes*), dan motivasi merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi OCB. Turnipseed, mengutip dari Ang, Kok-Yee, dan Goh, juga menguatkan bahwa watak motivasional (*motivational traits*) pengembangan diri sendiri akan menjadi topik riset OCB mendatang. Riset Oren juga menemukan bahwa OCB dipengaruhi motivasi kerja. Dengan demikian, hasil hipotesis ketiga mendukung teori dan riset hubungan antara motivasi kerja dan OCB.

4. Pengaruh Langsung Positif Kecerdasan Emosional (X_1) terhadap Motivasi Kerja (X_3)

Hasil analisis hipotesis keempat menemukan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh secara langsung positif terhadap motivasi kerja. Berdasarkan temuan, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja dipengaruhi secara langsung positif oleh kecerdasan emosional. Meningkatnya kecerdasan emosional akan mengakibatkan peningkatan motivasi kerja.

Hasil analisis juga mendukung riset Atiq et. al. bahwa dapat dibuktikan secara empiris kecerdasan emosional karyawan pada berbagai universitas berdampak positif terhadap motivasi mereka. Dengan demikian tepat jika Dessler mendefinisikan motivasi secara singkat sebagai: "*the intensity of a person's desire to engage in some activity*." Keinginan (*desire*) mengelola emosi diri untuk melakukan yang terbaik di tempat kerja penting artinya bagi suksesnya pekerjaan.

5. Pengaruh Langsung Positif Komitmen Organisasi (X_2) terhadap Motivasi Kerja (X_3)

Hasil analisis hipotesis kelima menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh secara langsung positif terhadap motivasi kerja. Berdasarkan temuan, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja dipengaruhi secara langsung positif oleh komitmen organisasi. Meningkatnya komitmen organisasi akan mengakibatkan meningkatnya motivasi kerja. Hal ini jelas mendukung riset empiris Anidar dan Indarti bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai.

Hasil penelitian ini sependapat beberapa ahli di antaranya adalah Robbins dan Coulter yang mengemukakan tentang *Goal-setting theory* (*Wyeth's research division*), bahwa tujuan yang spesifik dapat meningkatkan kinerja, dan tujuan yang sulit (jika diterima) akan menghasilkan kinerja tinggi daripada tujuan mudah. Tiga hal yang mempengaruhi hubungan kinerja-tujuan adalah komitmen, keyakinan diri, dan kultur. Dari teori ini diambil simpulan bahwa motivasi dipengaruhi oleh komitmen organisasi (landasan teori pada bagian ketiga). McPheat juga menyatakan bahwa motivasi merupakan deskripsi dari motif seseorang untuk bertindak, bahwa penyebab rendahnya motivasi (*motivation killers*) adalah kurangnya kepercayaan diri (*lack of confidence*), kurangnya fokus (*lack of focus*) sehingga kurang memahami apa yang harus

dikerjakan, dan kurang jelasnya arah yang akan dituju (*lack of direction*). Oleh kareanya, dipandang perlu membangun kedisiplinan diri (*self-dicipline*) yang meliputi pengetahuan diri, kesadaran diri, komitmen, semangat, dan pelatihan diri.

6. Pengaruh Langsung Positif Kecerdasan Emosional (X_1) terhadap Komitmen Organisasi (X_2)

Hasil analisis hipotesis keenam menemukan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh secara langsung positif terhadap komitmen organisasi. Berdasarkan temuan, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi dipengaruhi secara langsung positif oleh kecerdasan emosional. Meningkatnya kecerdasan emosional akan mengakibatkan peningkatan komitmen organisasi.

Hasil penelitian ini mendukung pendapat beberapa ahli di antaranya adalah Odiorne yang menyatakan bahwa komitmen merupakan kondisi psikologis yang pasti, menunjukkan maksud sungguh-sungguh untuk mengambil tindakan atau menyelesaikan suatu pekerjaan, dan diinternalisasikan secara individual. McKenna dan Beech menyatakan bahwa komitmen pegawai dapat dipandang sebagai bagian dari kontrak psikologis (*psychological contract*). Torrington, Hall, dan Taylor, mengidentifikasi bahwa komitmen dipengaruhi oleh karakteristik personal, pengalaman dalam peran jabatan, pengalaman kerja, faktor struktural, dan kebijakan personal. Secara empiris, hasil hipotesis ini juga selaras dengan riset Sivelingam dan Sukumaran yang menyimpulkan bahwa kecerdasan emosional dan kreativitas berpengaruh terhadap komitmen dan kinerja karyawan.

BAB V
SIMPULAN, IMPLIKASI, DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan hasil uji hipotesis penelitian ini, didapat hasil sebagai berikut:

1. Kecerdasan emosional berpengaruh langsung positif terhadap OCB pegawai Pusat Pelatihan, artinya peningkatan kecerdasan emosional mengakibatkan peningkatan OCB.
2. Komitmen organisasi berpengaruh langsung positif terhadap OCB, artinya peningkatan komitmen organisasi mengakibatkan peningkatan OCB.
3. Motivasi kerja berpengaruh langsung positif terhadap OCB, artinya peningkatan motivasi kerja mengakibatkan peningkatan OCB.
4. Kecerdasan emosional berpengaruh langsung positif terhadap motivasi kerja, artinya peningkatan kecerdasan emosional mengakibatkan peningkatan motivasi kerja.
5. Komitmen organisasi berpengaruh langsung positif terhadap motivasi kerja, artinya peningkatan komitmen organisasi mengakibatkan peningkatan motivasi kerja.
6. Kecerdasan emosional berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi, artinya peningkatan kecerdasan emosional mengakibatkan peningkatan komitmen organisasi.

B. Implikasi

Hasil penelitian memberikan implikasi bahwa OCB pegawai ditingkatkan melalui peningkatan kecerdasan emosional, komitmen organisasi, dan motivasi kerja. Motivasi kerja ditingkatkan melalui kecerdasan emosional dan komitmen organisasi. Berikut ini temuan dan upaya yang dapat dilakukan:

1. Hasil temuan menyebutkan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh langsung positif terhadap OCB. Implikasinya adalah untuk meningkatkan OCB pegawai, organisasi perlu mendorong peningkatan kecerdasan emosional, antara lain dengan mendorong pegawai mengenali emosi diri, mengendalikan emosi, memberikan dorongan diri sendiri, memberikan perhatian kepada orang lain, dan menularkan emosi yang baik kepada orang lain sehingga olah diri dan olah emosi terus terlatih menghasilkan penguasaan dan pengendalian emosi terbaik.
2. Hasil temuan menyatakan komitmen organisasi berpengaruh langsung positif terhadap OCB. Hal ini memberikan implikasi bahwa peningkatan OCB pegawai memerlukan peningkatan komitmen organisasi, misalnya mendorong pegawai meningkatkan kesetiaan, berperan aktif, menerima nilai-nilai organisasi, mematuhi ketentuan, dan bertanggung jawab.

3. Temuan menghasilkan kondisi bahwa motivasi kerja berpengaruh langsung positif terhadap OCB. Sebagai implikasi, peningkatan OCB pegawai membutuhkan peningkatan motivasi kerja, hal ini mencakup upaya mendorong pegawai meningkatkan keinginan bekerja dan mempertahankan pekerjaannya, menyukai tantangan, menghindari kegagalan, dan berusaha mencapai keunggulan.
4. Kecerdasan emosional juga berpengaruh langsung positif terhadap motivasi kerja pegawai. Hal ini mengandung implikasi bahwa peningkatan motivasi kerja pegawai memerlukan peningkatan kecerdasan emosional, yakni dalam hal mendorong agar pegawai dapat mengenali emosi diri, mengendalikan emosi, memberikan dorongan diri sendiri, memberikan perhatian kepada orang lain, dan menularkan emosi yang baik kepada orang lain (membina hubungan) untuk mencapai kesuksesan yang diinginkan.
5. Penelitian ini juga menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh langsung positif terhadap motivasi kerja pegawai. Implikasinya adalah bahwa peningkatan motivasi kerja pegawai perlu peningkatan komitmen organisasi, sebagai contoh dalam hal mendorong agar pegawai dapat meningkatkan kesetiaan, berperan aktif, menerima nilai-nilai organisasi, mematuhi ketentuan, dan bertanggung jawab.
6. Kecerdasan emosional juga berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi. Sebagai implikasi, peningkatan komitmen organisasi perlu peningkatan kecerdasan emosional, antara lain dalam hal mendorong agar pegawai dapat mengenali emosi diri, mengendalikan emosi, memberikan dorongan diri sendiri, memberikan perhatian kepada orang lain, dan menularkan emosi yang baik kepada orang lain (membina hubungan) untuk mencapai kesuksesan yang diinginkan.

C. Saran

Berdasarkan implikasi yang telah dijabarkan di atas, maka saran- saran disampaikan kepada Pusat Pelatihan yaitu:

1. Perbaikan OCB pegawai memperhatikan faktor berpengaruh yakni kecerdasan emosional, komitmen organisasi, dan motivasi kerja. OCB tercermin pada perilaku *altruism* (membantu orang lain), *courtesy* (menghormati orang lain), *conscientiousness* (membantu organisasi), *civic virtue* (mengambil peran dalam menyelesaikan permasalahan perusahaan), dan *sportmanship* (menghindari perilaku kontraproduktif). Itu membutuhkan kebersamaan, misalnya melalui kepemimpinan humanis, mengadakan *gathering*, membentuk grup-grup diskusi.
2. Peningkatan OCB pegawai dapat dilakukan melalui perhatian pada kecerdasan emosional pegawai yakni mendorong agar pegawai dapat mengenali emosi diri, mengendalikan emosi, memberikan dorongan diri sendiri, memberikan perhatian kepada orang lain, dan menularkan emosi yang baik kepada orang lain (membina hubungan) untuk mencapai

kesuksesan yang diinginkan. Yang terus perlu dilakukan adalah melakukan *sharing session* kecerdasan emosional dan kebersamaan.

3. Peningkatan OCB pegawai dapat dilakukan melalui perhatian pada komitmen organsisasi yakni mendorong agar pegawai dapat meningkatkan kesetiaan, berperan aktif, menerima nilai-nilai organisasi, mematuhi ketentuan, dan bertanggung jawab. Ini dilakukan di antaranya dengan komitmen pimpinan, apel bersama, sosialisasi dan internalisasi aturan atau nilai-nilai organisasi.
4. Peningkatan OCB pegawai dapat dilakukan melalui perhatian pada motivasi kerja yakni mendorong agar pegawai dapat meningkatkan keinginan bekerja dan mempertahankan pekerjaannya, menyukai tantangan pekerjaan, menghindari kegagalan, dan berusaha mencapai keunggulan. Upaya nyata yang dapat dilakukan melakukan daily monitoring system terhadap semangat kerja, misalnya tingkat kehadiran (melalui finger print), tingkat keikutsertaan rapat, tingkat penyelesaian pekerjaan, dan tingkat ketercapaian target.
5. Penelitian selanjutnya dapat menguji variabel selain kecerdasan emosional, komitmen organisasi, dan motivasi kerja terhadap OCB, di samping itu juga dapat memperluas ruang lingkung dan objek penelitian.

REFERENSI

Alizadeh, Zahra. "Antecedents and Consequences of Organisational Citizenship Behaviour (OCB)". Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Vol. 3, No. 9, Januari 2012.

Anthony Dio Martin. Smart Emotion: Membangun Kecerdasan Emosi. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2006.

Anidar KH dan Sri Indarti. "Pengaruh Kemampuan dan Komitmen Terhadap Motivasi dan Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Natuna". Jurnal Tepak Manajemen Bisnis, Vol. VII No. 3, September 2015.

Armstrong, Michael. A Handbook of Personnel Management Practice. Great Britain: Cambridge University Press, 2006.

Ary Ginanjar Agustian. Emotional Spiritual Quotient. Jakarta: Arga Publishing, 2005.

Atiq, Muhammad Mohsin. "The Impact of Emotional Intelligence on Motivation, Empowerment and Organization Structures". Journal of Basic and Applied Scientific Research, J. Basic. Appl. Sci. Res., 5(6)22-31, 2015.

Azka. "Hubungan Emotional Intelligence dengan Organizational Citizenship Behavior pada Agen Marketing Asuransi." Jurnal. Universitas Bina Nusantara, 2012.

Bagshawe, Anthony. How to Improve Motivation: How to Get Everyone in Your Business Motivated. Anthony Bagshawe & Bookboon.com, 2011.

Beer, Michael. High Commitment High Performance: How to Build A Resilient Organization for Sustained Advantage. USA-San Fransisco, John Wiley & Sons, Inc., 2009.

Beheshtifar, Malikeh dan Gholam Reza Hesani. "Organizational Citizenship Behavior (OCB): A Factor to Decrease Organizational Conflict". Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Vol. 5 (1), 2013.

Budiyanto dan Hening Widi Oetomo. "The Effect of Job Motivation, Work Environment, and Leadership on Organizational Citizenship Behavior, Job Satisfaction, and Public Service Quality in Magetan, East Java, Indonesia". Journal of World Academy of Science, Engineering, and Technology, 2011.

Cepi Triatna dan Risma Kharisma. EQ Power: Panduan Meningkatkan Kecerdasan Emosional. Bandung: Citra Praya, 2008.

Cohen, Dan S. dan John P. Kotter. The Heart of Change Field Guide: Tools and Tactics for Leading Change in Your Organization. USA: Deloitte Development LLC, 2005.

Colquitt, Jason A., Jeffery A. Lepine, dan Michael J. Wesson. Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace. Singapore: McGraw-Hill Education (Asia), 2015.

Daft, Richard L. Era Baru Manajemen, edisi ke-9, terjemahan Tita Maria Kanita. Jakarta: Salemba Empat, 2011.

Dessler, Gary. Leading People and Organizations in the 21st Century, edisi ke-2. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 2001.

Dessler, Gary. Human Resources Management, edisi ke-12. London: Pearson Education Limited, 2011.

Goetsch, David L. dan Stanley Davis. Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality, edisi ke-7. USA: Pearson Education, Inc., 2013.

Goleman, Daniel. Emotional Intelligence: Kecerdasan Emosional Mengapa EI Lebih Penting Daripada IQ, terjemahan T. Hermaya. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2001.

Goleman, Daniel. Working with Emotional Intelligence. Great Britain: Bloomsbury Publishing Plc, 1998.

Greenberg, Jerald dan Robert A. Baron. Behavior in Organizations, edisi ke-9. New Jersey: Pearson Education, Inc., 2003.

Harvard Business Essentials. Performance Management. USA: Harvard Business School Publishing, 2006.

Hellriegel, Don, John W. Slocum, Jr., Richard W. Woodman. Organizational Behavior. USA: West Publishing Company, 2011.

Herman Sjahruddin. "Organizational Justice, Organizational Commitment, and Trust in Manager as Predictor of Organizational Citizenship Behavior". International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 4 (12), 2013.

Ida Ariyani. "The Influence of Organizational Culture, Work Motivation and Working Climate on the Performance of Nurses through Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior in the Private Hospitals in Jakarta, Indonesia". Scientific Research Journal (SCIRJ), Volume IV, Issue VII, July 2016.

Ivancevich, John M., Robert Konopaske, & Michael T. Matteson. Organizational Behavior and Management, edisi ke-8. USA: McGraw-Hill International Edition, 2008.

Jonas, Crystal. Emotional Intelligence Secrets. Crystal Jonas & bookboon,com, 2013.

Kadir. Statistika untuk Penelitian Ilmu-ilmu Sosial. Jakarta: Rosemata Sampurna, 2010.

Khalid, Shaiful Annuar. "Undergraduates' Organizational Citizenship Behavior: The Role of Religiosity". International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 3 (7), 2013.

Kinlaw, Dennis C. Coaching for Commitment: Interpersonal Strategies for Obtaining Superior Performance from Individuals and Teams, edisi ke-2. USA: John Wiley & Sons, Inc, 1999.

Kotze, Robin Stuart. Performance. Great Britain: Pearson Education Limited, 2006.

Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. Organizational Behavior. New York: McGraw-Hill Companies, Inc., 2004.

Langton, Nancy dan Stephen P. Robbins. Fundamentals of Organizational Behaviour, edisi ke-3. Canada: Pearson Education Canada, 2007.

Lazarus, Richard S. Emotions and Adaptation. New York: Oxford University Press, 1991.

Losey, Michael, Sue Meisinger, dan Dave Ulrich. The Future of Human Resource Management. USA: John Wiley & Sons, Inc., 2005.

Luthans, Fred. Organizational Behavior, edisi ke-12. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2011.

Mamduh M. Hanafi. Manajemen. Yogyakarta: UPP STIM YKPN, 2011.

Mayer, John D. dan Peter Salovey. "What Is Emotional Intelligence?" 1997, in P. Salovey & D.J. Sluyter: Emotional Development and Emotional Intelligence. New York: Basic Books.

Mayer, John D., Peter Salovey, & David Caruso. "Models of Emotional Intelligence", in R. Sternberg: Handbook of Intelligence. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2000.

McPheat, Sean. Emotional Intelligence. UK: MTD Training & Ventus Publishing ApS. 2010.

McPheat, Sean. Personal Confidence & Motivation, edisi ke-1. UK: MTD Training & bookboon, 2013.

Meyer, Henry R. Managing with Emotional Intelligence: It Takes Two to Tango. Selangor: Golden Books Centre Sdn. Bhd., 2004.

Nadler, Reldan S. Leading with Emotional Intelligence. USA: McGraw-Hill Companies, Inc., 2011.

Nicholas Hall. Emotional Intelligence: A Premier. http://positivepsychologynews.com (diakses 23 Mei 2015).

Nicholas Hall. Where Positive Psychology and Emotional Intelligence Overlap. http://positivepsychologynews.com (diakses 23 Mei 2015).

Noe, Raymond A. Human Resource Management: Gaining A Competitive Advantage, edisi ke-6. Singapore: McGraw-Hill Education (Asia), 2008.

Oren, Lior. "Relations Between OCBs, Organizational Justice, Work Motivation, and Self-Efficacy". The Protection of Consumer Rights in the Field of Economic Services of General Interest, Vol. 15 (34), 2013.

Robbins, Stephen P. dan Mary Coulter. Management, edisi ke-11. USA: Pearson Education Limited, 2012.

Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. Organizational Behavior, edisi ke-15. USA: Pearson Education, Inc., 2013.

Robinson, Lawrence, Melinda Smith, dan Robert Segal. "Stress Management: Using Self-Help Techniques for Dealing with Stress", https://www.helpguide.org/articles/stress/stress-management.htm?pdf=true, April 2017.

Sivelingam, Ahilah dan Sheiladevi Sukumaran. "The Influence of Emotional Intelligence and Creativity on Work Performance and Commitment". Journal for the Advancement of Science & Arts, Vol. 3, No. 2, 2012, h. 69.

Sugiyono. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D. Bandung: Alfabeta, 2010.

Spitzmuller, Matthias, Linn Van Dyne, dan Remus Ilies. "Organizational Citizenship Behavior: A Review and Extension of its Nomological Network". The Sage Handbook of Organizational Behavior. SAGE Publication, Ltd., 2008.

Tambe, Sukhada dan Meera Shanker. "A Study of Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Its Dimensions". International Research Journal of Business and Management – IRJBM, Vol. 1, 2014.

Torrington, Derek, Laura Hall, dan Stephen Taylor. Human Resource Management, edisi ke-5. Great Britain: Pearson Education Limited, 2002.

Turner, James H. dan Ravi Chinta. "The Evolutionary Logic of Organizational Citizenship Behavior". Proceeding of Academy of Organizational Culture, Communication and Conflict (San Antonio, 2013).

Turnipseed, David L. Handbook of Organizational Citizenship Behavior: A Review of Good Soldier Activity in Organizations. New York: Nova Science Publisher, Inc., 2005.

Universitas Negeri Jakarta. Buku Pedoman Penulisan Tesis dan Disertasi. Program Pascasarjana, 2012.

Vaupel, Mario. Leadership Asset Approach (GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, 2008), h. 166.

Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala, Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, edisi ke-2. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2009.

Ying, Cheah Yeh dan Shirley Ken Tzu Ting. "The Effects of Emotional Intelligence on Counterproductive Work Behaviors and Organizational Citizenship Behaviors". International Journal of Accounting and Business Management (IJABM), Vol. 1, No. 1, April 2013.

Di samping membicarakan kinerja, pada titik tertentu orang-orang akan menelisik dan bertanya, mengapa ada karyawan itu yang rela bekerja ekstra, bahkan begitu ikhlas membantu yang lain. Di sela-sela kesibukan mengerjakan target individu, ia masih menyempatkan diri membantu yang lain sebisanya. Kadang dilakukannya dalam diam. Perilakunya itu lho yang mengesankan. Apa yang mendorong perilaku seperti itu yang dalam literatur dikenal sebagai perilaku prososial. Studi ini mengupas perilaku prososial atau *organizational citizenship behavior* (OCB) pada instansi pemerintah melalui faktor pemicunya yakni kecerdasan emosional, komitmen organisasi, dan motivasi kerja.

Alhamdulillah buku ini hadir membawa harapan kiranya pemikiran sekaligus hasil penelitian ilmiah ini dapat memicu keingintahuan terkait OCB sekaligus menambah khazanah perbendaharaan khususnya kajian manajemen modern.

Politeknik Keuangan Negara STAN
Jl. Bintaro Utama Sektor V, Bintaro Jaya,
Tangerang Selatan, Banten, Indonesia, 15222
Telp: +6221 7361654-58
Email: unit.penerbitan@pknstan.ac.id

ISBN 978-623-6784-29-7
9 786236 784297

desain cover: Harris Hariadi | sumber gambar: istockphoto.com